

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **A. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Meurut Sutrisno (2009:1) menyatakan bahwa “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya”.

Menurut Wether dan davis dalam surtismo (2009:1) mengemukakan bahwa “Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga, dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. ”berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut ruki dalam sutrisno (2009:2) menyatakan bahwa ada tiga sumber daya kritis bagi perusahaan, yaitu:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana atau modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan ataupun taktis.

Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan bedar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu “sumber daya manusia atau modal

insani” yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

## **B. Pengertian manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang yang strategis dari organisasi. Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, secara sederhana pengertian manajemen sumber daya adalah mengelola sumber daya manusia (Sutrisno, 2009:3)

Menurut Sinamora dalam sutrisno (2009:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler manajemen sumber daya manusia dapat dibutuhkan seorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Menurut Samsudin (2010:22) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia (*human resourced managment*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian atau perusahaan bisnis”. Empat hal yang penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
2. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
3. Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
4. Terdapat akreditasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

### C. Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95) menyatakan bahwa "kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi".

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besar imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

#### **D. Persyaratan Penilaian Kinerja**

Menurut Moehariono (2012:106) menyatakan bahwa "dalam syarat-syarat penilaian kinerja ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai, karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya". Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut.

##### **1. Input (Potensi)**

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai tepat sasaran sesuai dengan yang dikehendaki, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya. Seperti halnya kejelasan dalam ruang lingkup pengukuran, seperti berikut :

- a. *Who?* Pertanyaan ini mencangkup: (1) siapakah yang harus dinilai? Apakah seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan yang terendah, (2) siapakah yang harus menilai? Pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan dianggap memiliki keahlian dalam bidangnya.
  
- b. *What?* Apakah yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup: (1) objek atau materi apa saja yang dinilai, hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja ataukah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, (2) dimensi waktu, yaitu kapan kinerja yang dicapai saat ini (*current performance*), dan potensi apa saja yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*).

- c. *Why?* Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini digunakan untuk: (1) memelihara potensi kinerja karyawan, (2) menentukan kebutuhan pelatihan, (3) sebagai dasar untuk pengembangan karier, (4) sebagai dasar untuk promosi jabatan.
- d. *When?* Kapan waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal maupun informal (1) kapan penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, apakah setiap hari, minggu, bulan triwulan, semester atau setiap tahun (2) apakah penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.
- e. *Where?* Di manakah penilaian kinerja dapat dilakukan: (1) di tempat kerja (*on the job evaluation*) pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan sendiri, (2) di luar tempat kerja (*off the job evaluation*) pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar perusahaan sendiri.
- f. *How?* Bagaimanakah penilaian tersebut dilakuka yaitu dengan menggunakan metode tradisional ataukah metode modern penilaian. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional ini, antara lain dengan metode *rating scale* dan metode *employee comparison*, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, antara lain dengan *Management by Objective/MBO* dan *assessment center*.

## 2. Proses (Pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara

individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Memberikan briefing (penjelasan singkat), agar pelaksanaan sukses, maka persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai atau yang dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya.
  - b. Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif daripada hanya wawancara saja.
3. Output (Hasil)

Perlunya kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

## **2.2. Penelitian Terkait**

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan kinerja karyawan, penerapan pemilihan keputusan ditentukan dalam menentukan prestasi kerja antara lain:

Menurut (Nufus, 2016) setelah melakukan penelitian menyimpulkan: Titi Sari Collection dengan subjek karyawan Titi Sari Collection pada bidang jahit dan objek adalah kinerja suatu karyawan tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian terapan dan studi kasus dengan menggunakan pendekatan deskriptif atau survey. Teknik pengumpulan data diperoleh dari studi kepustakaan wawancara, dan kuesioner. Kemudian data dianalisis dengan mereduksi, menyajikan dan menarik kesimpulan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Dengan adanya penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Fuzzy Simple Additive Weighted (FSAW) yang diterapkan di karyawan bidang jahit Titi Sari Collection, akan membantu pihak manajemen dalam menilai kinerja karyawan karena dengan metode FSAW tersebut merupakan salah satu alternatif yang lebih baik dari alternatif lainnya dan dapat menggunakan lebih dari satu kriteria. Selain itu juga, penilaian dengan menggunakan metode Fuzzy Simple Additive Weighted (FSAW) mempunyai perbedaan yang signifikan, karena didasarkan pada nilai kriteria dan bobot yang sudah ditentukan.

Sedangkan penelitian lain yang dilakukan dengan menggunakan metode saw juga sangat membantu perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh tanti.

(Tanti, 2015) menyatakan bahwa:

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas serta kinerja dari suatu instansi adalah peningkatan kinerja dari setiap pegawai, semakin baik kinerja dari pegawai tersebut maka akan semakin berkembang instansi tersebut. Pada saat ini Universitas Potensi Utama memiliki 121 orang pegawai dalam melakukan aktivitas di bagian manajemen. Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh masing-masing kepala bagian setiap bulannya dan dilaporkan kepada bagian kepegawaian. Bagian kepegawaian akan menentukan dan merekomendasikan kepada Rektor calon pegawai yang berprestasi untuk mendapatkan penghargaan. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pendukung keputusan dalam pemilihan pegawai berprestasi. Metode yang digunakan untuk seleksi pegawai dipilih metode SAW, karena metode ini menentukan nilai bobot untuk setiap atribut kemudian dilanjutkan dengan proses perankingan yang akan menyeleksi alternatif terbaik, alternatif yaitu kriteria-kriteria yang ditentukan. indikator penilaian adalah disiplin kerja, disiplin administrasi, keandalan, kedewasaan dan integritas pribadi, semangat kerja, komunikasi dan kerjasama, keteguhan dan prinsip kerja, kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan kepedulian terhadap organisasi. Penelitian dilakukan dengan mencari nilai bobot untuk setiap atribut, kemudian dilakukan dengan proses perankingan yang akan menentukan alternatif yang optimal, yaitu pegawai berprestasi.

### 2.3. Tinjauan Organisasi atau Objek Penelitian

#### A. Sejarah PT. METRO MEDIA

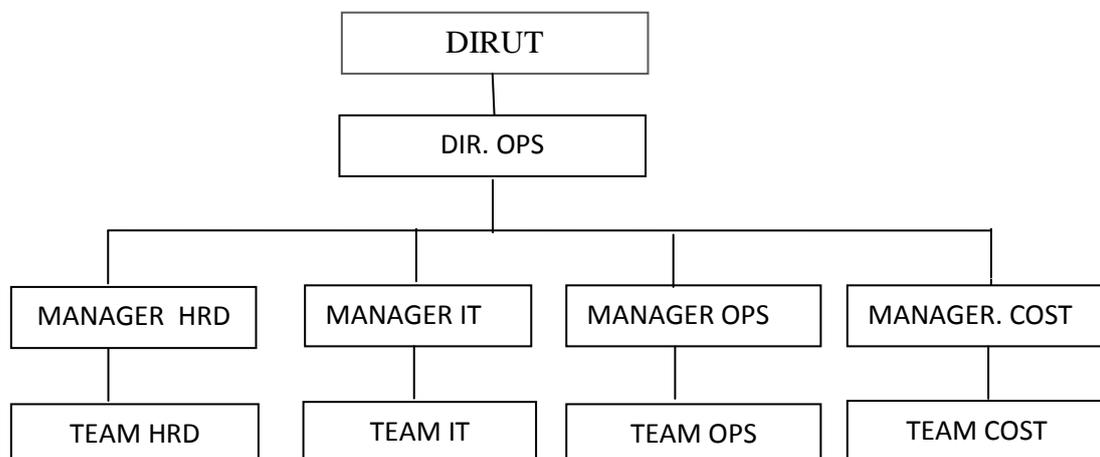
PT Metro Media didirikan pada tanggal 10 Agustus 1984. PT Metro Media adalah bagian dari Media Group yang memiliki beberapa kelompok usaha seperti Lampung Post, Borneonews, Tabloid Prioritas dll.

#### Visi & Misi

PT. Metro Media hadir dengan misi untuk memberikan berita yang tepat dan akurat di Indonesia serta memberikan berita yang benar agar masyarakat mengetahui hal-hal apa saja yang sedang terjadi disekitarnya. Sedangkan visinya menjadi surat kabar yang dapat dipercaya oleh semua masyarakat Indonesia.

#### B. Struktur Organisasi PT. Metro Media

Berikut adalah struktur organisasi PT. Metro Media



**Gambar 2.3. Struktur Organisasi PT Metro Media**

**Tugas dan Fungsi:****Direktur:**

1. Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
2. Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
3. Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan.
4. Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan.
5. Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
6. Menetapkan strategi-strategi strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
7. Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.
8. Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan.

**Direktur Operasional:**

1. Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh pelaksanaan operasional perusahaan.
2. Membuat standar perusahaan mengenai semua proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.
3. Membuat strategi dalam pemenuhan target perusahaan dan cara mencapai target tersebut.
4. Membantu tugas-tugas direktur utama.
5. Mengecek, mengawasi dan menentukan semua kebutuhan dalam proses operasional perusahaan.
6. Merencanakan, menentukan, mengawasi, mengambil keputusan dan mengkoordinasi dalam hal keuangan untuk kebutuhan operasional perusahaan.
7. Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas yang dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan.
8. Bertanggung jawab pada pengembangan kualitas produk ataupun karyawan.
9. Membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama.
10. Bertanggung jawab pada proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.

**Manager HRD:**

1. Bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Dalam hal ini termasuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia dan pengembangan kualitas sumber daya manusia.
2. Membuat sistem HR yang efektif dan efisien, misalnya dengan membuat SOP, job description, training and development system dll.
3. Bertanggung jawab penuh dalam proses rekrutmen karyawan, mulai dari mencari calon karyawan, wawancara hingga seleksi.
4. Melakukan seleksi, promosi, transferring dan demosi pada karyawan yang dianggap perlu.
5. Melakukan kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan, potensi, mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan.
6. Bertanggung jawab pada hal yang berhubungan dengan absensi karyawan, perhitungan gaji, bonus dan tunjangan.
7. Membuat kontrak kerja karyawan serta memperbaharui masa berlakunya kontrak kerja.
8. Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan.

**Manager IT:**

1. Bertanggung jawab pada kesiapan dan ketersediaan sistem komputer / aplikasi dalam lingkungan perusahaan.
2. Membuat dan/atau implementasi semua sistem dan aplikasi.
3. Merancang, mengelola dan mengawasi serta meng-evaluasi operasional dari sistem informasi (software dan aplikasi) dan pendukungnya (hardware, infrastruktur, telekomunikasi).
4. Membuat dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur TI (IT policy) termasuk kebijakan keamanan TI (IT security policy)
5. Berkerja sama dengan TI vendor untuk merancang , membuat dan mengimplementasikan sistem atau aplikasi jika diperlukan
6. Membuat dan mengawasi anggaran TI (budget) dan expenditures
7. Memberikan solusi Teknologi Informasi
8. Bertanggung jawab pada penyediaan layanan infrastruktur termasuk aplikasi, jaringan komputer (LAN / WAN), keamanan Teknologi Informasi dan telekomunikasi
9. Memberikan rekomendasi tentang solusi sistem informasi dan pendukungnya
10. Memberikan orientasi kepada pegawai baru mengenai aplikasi atau sistem yang digunakan saat ini dan rencana atau strategi TI secara umum

11. Merancang dan membuat TI DRP (Disaster Recovery Plan)
12. Memberikan arahan pada bawahan mengenai penggunaan dan solusi teknologi

**Manager Operasional:**

1. Mengelola dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.
2. Memangkas habis biaya-biaya operasi yang sama sekali tidak menguntungkan perusahaan
3. Meneliti teknologi baru dan metode alternatif efisiensi
4. Mengawasi produksi barang atau penyediaan jasa
5. Mengawasi tata letak operasional , persediaan dan distribusi barang
6. Membuat atau merencanakan pengembangan operasi dalam jangka pendek maupun panjang
7. Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan
8. Melakukan pertemuan rutin dengan direktur eksekutif secara berkala
9. Melakukan pencairan cek untuk biaya agen
10. Mengatur anggaran dan mengelola biaya
11. Mengelola program jaminan kualitas

**Manager Customer Care:**

1. Mengatur tim kepuasan pelanggan yang efektif.
2. Memastikan bahwa tim memiliki sumberdaya yang memadai dan terlatih.
3. Berkomunikasi secara sopan melalui telepon dan email dengan pelanggan untuk menyelesaikan masalah dan memberikan saran.
4. Memastikan semua pertanyaan dan permintaan pelanggan direspon secara tepat waktu.
5. Memastikan semua keluhan ditangani sesuai dengan pedoman perusahaan dan diselesaikan sesegera mungkin.
6. Memastikan pengetahuan yang mendalam tentang produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
7. Memberikan laporan dan statistik untuk manajer lain.
8. Mengembangkan kebijakan layanan pelanggan dan prosedur untuk penggunaan internal dan eksternal.
9. Menghadiri acara pelanggan dan perusahaan.