

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI**

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

Tinjauan pustaka adalah kajian tentang hasil berbagai penelitian yang relevan dengan masalah yang ingin diteliti. Maka tinjauan pustaka ini dibuat untuk membandingkan teori yang didapatkan dari penelitian ini dengan teori yang didapatkan dari penelitian yang sudah pernah dilakukan, maka dalam melakukan penelitian ini membutuhkan referensi dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Referensi dari penelitian yang sudah dilakukan juga bertujuan sebagai bantuan arahan dalam pengerjaan penelitian ini.

Amelia, dkk (2016), telah melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan pada Biro Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Provinsi Jayapura, Papua. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan SDM yang sesuai, melakukan analisis pekerjaan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM di Provinsi Jayapura, Papua. Untuk mendapatkan hasil analisis, penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan sampel penelitian yang berjumlah 44 orang. Metode yang digunakan yaitu metode sampel jenuh. Dari analisis pekerjaan dan penempatan pegawai secara parsial dan simultan, didapatkan bahwa hasil secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM di Provinsi Jayapura, Papua. Jika secara parsial parsial perencanaan SDM dan analisis pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pegawai pada Biro Pengembangan SDM di Provinsi Jayapura, Papua. Sedangkan penempatan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM di Provinsi Jayapura, Papua. Oleh karena itu, berdasarkan dari hasil analisis maka disimpulkan bahwa dalam pengembangan SDM perlu untuk memperhatikan factor perencanaan SDM dan analisis pekerjaan agar kinerja para pegawai dapat meningkat.

Ayutyas, dkk (2018), telah melakukan penelitian pada industri kecil dan menengah (IKM) logam di kabupaten Bogor terkait tentang strategi peningkatan kompetensi manajer IKM logam di kabupaten Bogor. Penelitian ini menemukan permasalahan yaitu pertumbuhan IKM di Kabupaten Bogor terbatas dan belum dapat meningkatkan kapabilitas sumber daya manusianya, sehingga diperlukan strategi untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia guna mendukung kinerja

pengelola IKM logam. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan dalam mengelola IKM logam. Dalam melakukan analisis terhadap hasil penelitian, metode yang digunakan yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan didapatkan kesimpulan bahwa terdapat tiga permasalahan yang dihadapi oleh manajer di IKM logam untuk meningkatkan kompetensi, yaitu (1) tingkat kompetensi sumber daya manusia yang rendah, (2) masalah terkait permodalan, dan (3) kebutuhan penting pendukung usaha. Sehingga IKM logam perlu melaksanakan strategi untuk meningkatkan kompetensi manajer IKM dengan (1) melakukan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sesuai dengan kompetensi pada manajer IKM logam di kabupaten Bogor, (2) memberikan usulan dan saran demi adanya perbaikan peraturan dan kebijakan pemerintah berakitan dengan kompetensi manajer IKM logam supaya industri-industri tersebut dapat terus bertahan dan berkelanjutan, dan (3) menumbuhkan jiwa berinovasi pada manajer IKM logam.

Giyarto (2015), telah melakukan analisis yang bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja dalam suatu organisasi. Menurut peneliti, analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi terutama untuk membantu mengambil keputusan mengenai seleksi, rekrutmen, latihan, promosi, hingga kompensasi. Selain itu, dengan adanya analisis jabatan maka membawa keuntungan bagi pihak pegawai dalam suatu organisasi karena dengan penempatan yang sesuai dengan kualifikasi, maka pegawai dapat mengembangkan kemampuan dan potensi secara lebih optimal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini melibatkan seluruh pegawai di Universitas Muhammadiyah Surakarta sebanyak 1108 karyawan sebagai populasi dengan sampel sebanyak 100 orang. Metode sampling yang digunakan yaitu teknik *simple random sampling*. Sedangkan analisis data yang digunakan yaitu uji instrumen yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, uji hipotesis yang terdiri dari uji T dan uji  $R^2$ , dan analisis jalur. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* Smart PLS 3.0. Oleh karena itu, berdasarkan dari hasil analisis maka disimpulkan bahwa (1) *Job description* memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja output, sehingga ketika jumlah atau beban *job description* dikurangi maka tingkat efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, dan keadilan akan meningkat, (2)

*Job description* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja proses, sehingga ketika jumlah atau beban *job description* ditambahkan maka tingkat responsibilitas, akuntabilitas, dan responsivitas akan turut mengalami kenaikan, dan (3) Kinerja proses memiliki pengaruh positif terhadap kinerja output, sehingga ketika kinerja proses mengalami peningkatan maka kinerja output akan turut mengalami peningkatan. Berdasarkan kesimpulan, penelitian ini dapat digunakan untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Gunawan (2014), telah melakukan penelitian yang bertujuan untuk merancang dan menggambarkan tentang *job design* dan analisa pekerjaan terhadap karyawan di PT. Chandra ELC di Sidoarjo. PT. Chandra ELC merupakan perusahaan retail elektronik yang melayani kebutuhan masyarakat terhadap produk elektronik berkualitas dengan harga yang murah. Permasalahan yang terjadi di perusahaan ini yaitu sering terjadinya tumpang tindih tanggung jawab antara karyawan yang bekerja pada *shift* pertama dengan karyawan yang bekerja pada *shift* kedua. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan yaitu sumber data yang bersifat primer sekaligus sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi atau pengamatan secara langsung di PT. Chandra ELC. Wawancara dilakukan kepada direktur perusahaan, supervisor, konsultan produk, staff gudang, stoker, dan SPG (*Sales Promotion Girl*) atau SPM (*Sales Promotion Man*). Uji keabsahan teknik triangulasi sumber data diolah dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Penelitian yang berfokus pada analisa dan desain pekerjaan ini menghasilkan rincian *job description* untuk supervisor, konsultan produk, staff gudang, stoker, kasir, dan SPG/SPM yang terdiri dari tugas, wewenang, tanggung jawab, tujuan jabatan, keahlian yang dibutuhkan, pendidikan yang dimiliki, dan kemampuan yang harus dimiliki.

Mulyana (2010), telah melakukan penelitian terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM) ritel dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat tiga permasalahan strategis yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya manusia ritel. Permasalahan strategis tersebut antara lain yaitu (1) bentuk struktur organisasi (SO) dari perusahaan yang harus mampu untuk membagi antara tanggung jawab dan otoritas dalam melaksanakan *job desc* dari masing-masing jabatan, (2) harus mampu mengkoordinasikan seluruh aktifitas atau kegiatan dari berbagai departemen

sehingga dapat memotivasi para tenaga kerja untuk dapat bekerja secara produktif sehingga dapat mewujudkan *goals* perusahaan, dan (3) program yang diterapkan untuk membangun komitmen antara tenaga kerja satu dengan yang lain demi mempertahankan nilai-nilai SDM.

Novia dan Retno (2013), telah melakukan penelitian pada usaha mikro di Jawa Timur terkait yang menggambarkan tentang bagaimana pengelolaan sumber daya manusia pada usaha formal dan informal di Jawa Timur. Proses pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan untuk responden dan dengan menggunakan studi dokumentasi. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai macam literatur yang juga bersumber pada penelitian-penelitian yang memiliki kesamaan atau hubungan dengan penelitian pada usaha mikro di Jawa Timur. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, rata-rata hitung, deviasi standar, dan diagram batang. Hasil analisis dari penelitian ini memiliki kesimpulan bahwa dari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang telah dilakukan oleh peneliti termasuk pada kategori cukup baik pada kegiatan pengembangan karir, pengembangan karyawan, pengadaan tenaga kerja, pemberian kompensasi, pengadaan peralatan K3; dan termasuk pada kategori baik pada kegiatan penilaian prestasi kerja. Oleh karena itu, berdasarkan kesimpulan tersebut maka diperlukan adanya perencanaan terhadap pengadaan tenaga kerja dan pengembangan karir bagi tenaga sehingga pemilik usaha memiliki peluang yang besar dalam menghasilkan tenaga kerja yang lebih berkompeten dan berkualitas sesuai dengan tujuan atau *goals* dari perusahaan.

Suryani (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "Analisis Penerapan *Job Description* Pegawai (Studi Kasus di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus)". Dengan melalui wawancara dan dengan melalui observasi di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus, maka ditemukan beberapa permasalahan yaitu seringkali terjadi ketidakcocokan berkas atau dokumen yang dibutuhkan untuk persidangan. Oleh karena itu peneliti melakukan analisis tentang penerapan *job description* yang diberlakukan di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus sehingga nantinya peneliti dapat memberikan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan penerapan *job description* yang menjadi hambatan tersebut. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskripsi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam proses menentukan informan, peneliti menggunakan teknik

*purposive snowball sampling* untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengambil sampel. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan metode wawancara dan observasi atau pengamatan yang disertai dengan dokumentasi. Dan untuk menganalisis hasil data yang telah diperoleh, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Dari hasil penelitian ditemukan hambatan bahwa terjadi kekurangan dalam ketersediaan pegawai, tingkat kualitas pegawai yang rendah, adanya rotasi pegawai yang tidak berdasarkan *job analysis*, adanya *double job description* pegawai, dan ketidaksesuaian penilaian *job description* pegawai, sehingga dihasilkan solusi bahwa Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus disarankan untuk melakukan rekrutmen mahasiswa magang, penerapan larangan *double job description* pegawai, melakukan koordinasi secara rutin dalam rangka penerapan *job description* pegawai, dan melakukan revisi data *job description* pegawai.



**Tabel 2.1. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu**

Tinjauan Pustaka							
No	Judul Artikel	Penulis	Tahun Penelitian	Institusi	Objek Penelitian	Permasalahan Utama	Metode yang Digunakan
1	Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua	Amelia Taroreh, Frederik Worang, dan Christoffel Mintardj	2016	Universitas Sam Ratulangi	Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua	Rendahnya kualitas sumber daya manusia di Provinsi Jayapura, Papua yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Sehingga perlu dilakukan perencanaan pengembangan SDM dan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahlian, kemampuan, kecakapan pegawai.	Uji asumsi klasik, uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linear berganda, dengan dilengkap pengujian hipotesis secara parsial
2	Strategi Kompetensi Manajer Industri Kecil dan Menengah (IKM) Logam di Kabupaten Bogor	Ayutyas Sayekti, Anggraini Sukmawati, dan Mukhamad Najib	2018	Institut Pertanian Bogor	IKM Logam di Kabupaten Bogor	Manajemen SDM IKM industri logam yang berada di Kabupaten Bogor memiliki kompetensi yang rendah dimana hal ini akan mempengaruhi tingkat peluang perkembangan industri dalam menghasilkan produk yang berkualitas.	Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (untuk menentukan strategi prioritas)
3	Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta	Giyarto	2015	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta	Terjadinya ketidaksesuaian antara <i>job description</i> terhadap jabatan dengan pemegang jabatan sehingga kinerja pada organisasi tidak optimal. Oleh karena itu dilakukan analisis jabatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan terciptanya system kepegawaian yang memiliki prinsip " <i>the right man in the right place</i> "	Uji validitas dan uji reliabilitas, uji hipotesis yang terdiri dari uji T dan uji $R^2$ , dan analisis jalur
4	Analisa Pekerjaan dan Desain Pekerjaan pada PT. Chandra ELC di Sidoarjo	Iwenas Jaya Lownata Gunawan	2014	Universitas Kristen Petra	PT. Chandra ELC di Sidoarjo	Permasalahan yang terjadi di perusahaan ini yaitu sering terjadinya tumpang tindih tanggung jawab antara karyawan yang bekerja pada <i>shift</i> pertama dengan karyawan yang bekerja pada <i>shift</i> kedua.	Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus

Tabel 2.1. - Lanjutan

Tinjauan Pustaka							
No	Judul Artikel	Penulis	Tahun Penelitian	Institusi	Objek Penelitian	Permasalahan Utama	Metode yang Digunakan
5	Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ritel dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan	Mumuh Mulyana	2010	STIE Bogor	PT. X	Terjadinya persaingan usaha ritel yang semakin ketat dikarenakan adanya perkembangan dunia usaha yang pesat. SDM dianggap memiliki peran penting yang mempengaruhi kelangsungan perusahaan, oleh karena itu diperlukan peran manajemen untuk SDM.	Metode Riset Eksploratoris
6	Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Usaha Mikro dan Kecil di Jawa Timur	Novia Aristyani Esay dan R. R. Retno Ardianti	2013	Universitas Kristen Petra	141 perusahaan yang beroperasi di kota di Jawa Timur	Dengan adanya tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi pendidikan dan keterampilan di pekerjaan sektor formal, banyak calon pekerja yang bermuara di sektor informal. Meskipun begitu, untuk menjaga kelangsungan hidup usaha dalam persaingan usaha yang meningkat maka peran manajemen SDM yang tepat sangatlah diperlukan.	Metode Deskriptif Kuantitatif (peneliti mengumpulkan data lalu melakukan analisis data untuk menguji hipotesis)
7	Analisis Penerapan <i>Job Description</i> Pegawai (Studi Kasus di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus)	Intan Mukti Suryani, Cicilia Dyah Sulistyaningrum, dan Tri Murwaningsih	2018	Universitas Sebelas Maret Surakarta	Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus	Terjadi kekurangan dalam ketersediaan pegawai, tingkat kualitas pegawai yang rendah, adanya rotasi pegawai yang tidak berdasarkan <i>job analysis</i> , adanya <i>double job description</i> pegawai, dan ketidakesuaian penilaian <i>job description</i> pegawai.	Penelitian deskripsi kualitatif dengan pendekatan studi kasus

## **2.2. Dasar Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Daft (2003), manajemen memiliki definisi yaitu suatu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber daya manusia (SDM) sendiri ialah setiap orang yang terdapat pada suatu organisasi (O'reilly, 2004). Sesuai dengan namanya, manajemen sumber daya manusia akan menangani berbagai permasalahan yang menyangkut dengan manusia di tempat kerja. Dalam pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk membantu suatu perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia yang telah melalui berbagai rangkaian proses rekrutmen dan seleksi yang kemudian barulah terpilih sebagaimana yang menjadi tugas manajemen personalia (McKenna & Beech, 2000). Sumber daya manusia merupakan salah satu pemegang peran penting dalam sebuah organisasi maupun perusahaan karena peran sumber daya manusia akan sangat mempengaruhi kelangsungan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan harapannya yaitu untuk memperoleh laba atau keuntungan dalam jangka panjang supaya organisasi atau perusahaan yang dikelola akan terus hidup, berkembang, dan memiliki umur yang panjang.

Pada organisasi perlu adanya pengelolaan SDM supaya setiap individu dapat bekerja secara produktif sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi membutuhkan peran manajemen sumber daya manusia atau MSDM dalam pengelolaannya.

Adapun beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

- a. Menurut Suharyanto dan Hadna (2005 : 13), manajemen sumber daya manusia atau MSDM adalah serangkaian kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga

kerja yang dimaksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu maupun masyarakat.

- b. Menurut Rowley (2003), manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan kegiatan yang meliputi : 'pengelolaan' orang, yaitu dengan menyusun persyaratan dan perencanaan staf perekrutan dan seleksi karyawan; 'pengembangan' yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan dan menyiapkan sistem penilaian; 'memberi kompensasi' yaitu dengan menetapkan sistem gaji dan kompensasi non-finansial, dan 'hubungan' misalnya yang berhubungan dengan aturan dan keluhan.
- c. Menurut Wahyudi (2002), manajemen sumber daya manusia atau MSDM adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.
- d. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 11), manajemen sumber daya manusia atau MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.
- e. Menurut Sofyandi (2009 : 6), manajemen sumber daya manusia atau yang secara singkat disebut MSDM adalah strategi yang digunakan untuk menjalankan fungsi manajemen, yaitu mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan termasuk promosi dan penurunan pangkat, dalam setiap kegiatan atau fungsi operasional sumber daya manusia. Pemutusan hubungan kerja melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta pemindahan, evaluasi kinerja, kompensasi, hubungan kerja bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif sumber daya manusia organisasi agar tujuan organisasi lebih efektif dan efisien.

Menurut artikel yang berjudul "Peran Manajemen dalam Bisnis *Online*", sistem manajemen yang buruk dapat mengakibatkan adanya biaya yang tidak perlu seperti bahan baku yang terbuang, pekerjaan yang tidak produktif karena pengawasan yang tidak efektif, dan deskripsi pekerjaan yang tidak jelas sehingga pekerja tidak produktif. Oleh karena itu, setiap usaha baik kecil maupun besar, baik *online* maupun *offline*, pasti akan membutuhkan manajemen yang baik untuk memastikan proses produksi, distribusi, dan penjualan berlangsung baik. Menurut

Nurhidayati dan Khoirul Anam, manajemen sumber daya manusia memiliki tugas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam kontribusi memberikan *value* kepada organisasi telah mengalami perubahan peran dari tahun ke tahun. Menurutnya, mulai dari tahun 2000 hingga sekarang, manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam mengambil posisi sebagai partner organisasi pada bidang strategik. Hal ini termasuk dalam hal fokus pada kegiatan-kegiatan yang memberikan kontribusi bisnis dan bernilai tambah, bersikap proaktif, memiliki keterampilan multidisiplin, dan memiliki peran beragam untuk mendukung pencapaian visi organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dilakukan dengan perencanaan sumber daya manusia melalui proses analisis dan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan optimal. Selain itu, dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia maka perusahaan dapat menghubungkan jumlah sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan mendatang, sehingga perusahaan dapat mereduksi terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Pada proses perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan pemetaan kebutuhan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang akan dijalankan dan dari pekerjaan yang akan dijalankan akan dilakukan analisis untuk membuat deskripsi pekerjaan beserta spesifikasi pekerjaannya. Dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang berjalan maka akan dapat memberikan petunjuk untuk masa depan perusahaan, menentukan kebutuhan tenaga kerja, menentukan kapan dan dimana tenaga kerja yang dibutuhkan, dan bagaimana metode pelatihan serta pengembangan yang tepat untuk dapat memenuhi kriteria kebutuhan tenaga kerja perusahaan.

### **2.2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dengan tingginya tingkat kompetisi atau bersaing di bidang perekonomian terutama dalam persaingan organisasi, maka diperlukan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pengoptimalan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki pada setiap organisasi. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia maka organisasi diharapkan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah dengan meningkatkan kemampuan dan kualitas para tenaga kerja di suatu organisasi. Menurut Rivai (2000 : 290), pengembangan adalah

proses peningkatan kemampuan kerja individual yang tercapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Hasibuan (2007 : 69), pengembangan adalah suatu usaha dalam peningkatan kemampuan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional yang berfokus dalam mempersiapkan tenaga kerja ke masa depan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari serangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan melalui berbagai macam kegiatan antara lain yaitu pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar dapat tercapai berbagai tujuan individu maupun tujuan perusahaan.

Tujuan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan menyangkut beberapa hal penting, antara lain yaitu produktivitas kerja, efisiensi kerja, dan kepemimpinan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja para tenaga kerja, memperbaharui keterampilan tenaga kerja, memecahkan permasalahan organisasi, memenuhi kebutuhan maupun kepuasan pribadi, dan untuk mengatasi atau menutupi kekurangan-kekurangan para pelaku sumber daya manusia dalam bekerja. Kekurangan-kekurangan yang dimaksudkan antara lain yaitu ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, permasalahan operasional, kurangnya keahlian para tenaga kerja terhadap kemajuan teknologi, kurang kompeten dalam pekerjaan, dan lain sebagainya. Menurut Mangkunegara (2006 : 45-46), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain yaitu perbedaan antar individu karyawan, motivasi kerja, hubungan dengan jabatan, partisipasi aktif, dan metode pelatihan dan pengembangan.

### **2.2.3. Analisis Pekerjaan**

Dalam rangka melakukan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, yang diperlukan adalah analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah salah satu kegiatan terpenting sumber daya manusia manajemen (Suthar, Chakravarthi, & Pradhan, 2014). Analisis pekerjaan adalah suatu proses pengumpulan data yang sistematis untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan

pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan secara efektif dan efisien. Analisis ini mengidentifikasi pekerjaan aktivitas, perilaku, tugas, standar kinerja, dan personal persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, seperti kepribadian, minat, fisik karakteristik, bakat, dan pengetahuan dan keterampilan terkait pekerjaan (Klub & Pekerjaan, 2013). Sedangkan menurut Manua, Leon, 2019, analisis pekerjaan merupakan kegiatan eksplorasi yang dilaksanakan secara sistematis, mempelajari dan mencatat tanggung jawab, tugas, keterampilan, akuntabilitas, lingkungan kerja, dan persyaratan kemampuan pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan juga dapat digunakan dalam menentukan rincian tentang suatu pekerjaan mulai dari jabatan, lokasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan, kondisi kerja, tugas yang terlibat, kesehatan dan keselamatan kerja, kemungkinan resiko kerja, kemungkinan bahaya dan mesin, peralatan, dan bahan yang digunakan oleh para karyawan perusahaan maupun calon karyawan.

Menurut Dessler (2006), analisis pekerjaan merupakan suatu prosedur yang dilakukan untuk menentukan pembagian tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari masing-masing pekerjaan dan jenis karakteristik orang-orang yang harus dippekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Sinambela (2016), analisis pekerjaan merupakan suatu aktivitas yang sistematis digunakan untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Selain itu, analisis pekerjaan juga dapat dijelaskan sebagai suatu alat dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk merencanakan, merancang, dan mengevaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi yang mendukung aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang berikutnya, yaitu rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja. Adapun menurut Sastrohadiwiry (2007), tujuan dari analisis pekerjaan antara lain yaitu, (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi atau jabatan yang tepat, (2) memberikan kepuasan bekerja pada setiap tenaga kerja, dan (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Untuk mengelola sumber daya manusia, analisa pekerjaan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam rangka memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan, spesifikasi, serta evaluasi pekerjaan. Perusahaan yang melakukan analisis pekerjaan akan memiliki pengetahuan yang lebih dalam terkait dengan kelebihan serta keterbatasan para karyawan di perusahaan mereka sehingga

perusahaan dapat mengambil korektif tepat waktu tindakan untuk memperbaiki kekurangan dalam keterampilan dan perilaku kerja para karyawan. Selain itu melalui peran analisis pekerjaan dalam mengendalikan hasil pekerjaan tertentu maka juga dapat membantu dalam merekrut orang yang tepat untuk pekerjaan tertentu. Dalam melaksanakan perannya, analisis pekerjaan harus dilaksanakan dengan tidak bias, tepat, dan menyeluruh. Investigasi yang dilakukan secara menyeluruh atau tidak bias atau studi tentang pekerjaan tertentu baik dilakukan kepada manajer maupun karyawan untuk mengetahui siapa yang harus dipekerjakan dan mengapa, sehingga suatu pekerjaan dapat diisi oleh orang yang tepat. Sedangkan, karyawan yang telah ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan dapat sesuai dengan potensi yang dimiliki dan mengetahui tentang apa dan bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan dan hasil seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu, analisis pekerjaan juga dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam menilai kebutuhan pelatihan dan kinerja karyawan yang ada sebagai dasar untuk merancang dan menetapkan strategi dan kebijakan yang diperlukan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, analisis pekerjaan ini akan dapat menciptakan kesesuaian yang tepat antara pekerjaan yang dilaksanakan dan karyawan yang melaksanakan.

Yang dilakukan dalam melakukan analisis pekerjaan antara lain yaitu menentukan deskripsi pekerjaan yang meliputi tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing pekerjaan. Dengan menentukan deskripsi pekerjaan maka para karyawan dapat bekerja sama dan bekerja lebih cepat, sehingga kinerja masing-masing departemen dalam perusahaan lebih optimal. Deskripsi pekerjaan berisikan penjelasan secara detail tentang pekerjaan tersebut, sedangkan spesifikasi pekerjaan berisikan kriteria orang yang akan dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Oleh sebab itu, Dessler berpendapat bahwa penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya akan mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan :

a. Aktivitas pekerjaan

Penyelia atau spesialis sumber daya manusia akan mengumpulkan informasi mengenai aktivitas pekerjaan yang sebenarnya. Daftar informasi yang dikumpulkan meliputi bagaimana, mengapa, dan kapan para pekerja melakukan setiap aktivitasnya.

b. Perilaku manusia

Penyelia atau spesialis sumber daya manusia akan mengumpulkan informasi mengenai perilaku-perilaku manusia seperti berkomunikasi, memutuskan, dan menulis. Daftar informasi yang dikumpulkan juga meliputi tututan pekerjaan yang harus dilaksanakan.

c. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan

Yang dimaksudkan pada kategori ini yaitu penyelia atau spesialis sumber daya manusia akan mengumpulkan informasi mengenai perangkat yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan (misalnya keuangan atau hukum), dan pelayanan yang diberikan (misalnya konseling).

d. Standar prestasi

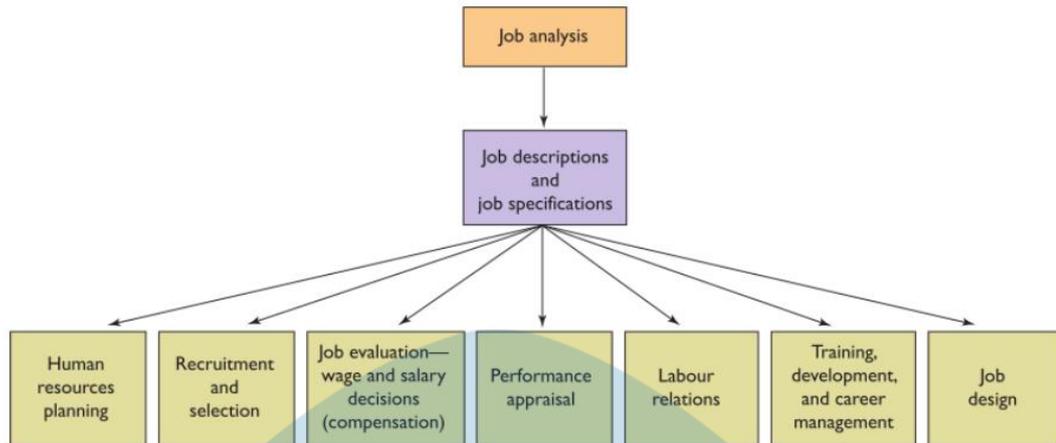
Informasi dari standar prestasi pekerjaan yang dimaksudkan misalnya dalam konteks level atau mutu untuk setiap kewajiban pekerjaan. Standar tersebut nantinya akan digunakan oleh pihak manajemen untuk melakukan penilaian terhadap karyawan.

e. Konteks pekerjaan

Informasi dari konteks pekerjaan yang dimaksudkan misalnya tentang hal-hal seperti kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan sosial (misalnya tentang siapa karyawan yang biasanya akan berinteraksi). Selain itu, insentif juga termasuk informasi yang dapat dicari pada kategori ini.

f. Persyaratan manusia

Informasi dari persyaratan manusia yang dimaksudkan yaitu mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan yang bersangkutan, misalnya seperti pengetahuan atau keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) dan atribut pribadi yang dibutuhkan (misalnya bakat, karakteristik fisik, kepribadian, dan minat).



**Gambar 2.1. Kegunaan Analisis Pekerjaan**

Sumber : Dessler, 2013

Berdasarkan Gambar 2.1., analisis pekerjaan atau *job analysis* memiliki dua *output*, yaitu *job description* (deskripsi pekerjaan) dan *job specification* (persyaratan pekerjaan). Deskripsi pekerjaan yang dimaksudkan meliputi daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan. Sedangkan persyaratan pekerjaan yaitu daftar “persyaratan tenaga kerja” untuk suatu pekerjaan misalnya syarat Pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain.

Kedua output dari analisis pekerjaan tersebut dapat digunakan untuk beberapa fungsi, seperti perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), hubungan tenaga kerja (*labour relations*), pengembangan pelatihan (*training, development, and career management*), dan desain pekerjaan (*job design*). Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang pekerjaan yang sedang dilakukan dan juga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut secara optimal (Saif et al., 2013). Oleh karena itu, analisis pekerjaan dapat membantu dalam menyiapkan *job description* (deskripsi pekerjaan) dan *job specification* (persyaratan pekerjaan) yang membantu mempekerjakan tenaga kerja berkualitas dan tepat.

Menurut De Cenzo yang dikemukakan dalam *Fundamental of Human Resource Management* dan menurut Dessler dalam *Human Resource Management 13<sup>rd</sup> edition*, dalam melakukan analisis pekerjaan terdapat beberapa metode pengumpulan data untuk analisis pekerjaan, antara lain sebagai berikut :

a. Metode pengamatan

Dengan melalui metode pengamatan, analisis dilakukan dengan cara melihat dan mengamati karyawan secara langsung di tempat kerja. Metode pengamatan ini akan lebih efektif untuk diterapkan pada pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati, misalnya pekerja perakitan atau *packing*. Metode ini dilaksanakan dengan mengamati pekerjaan selama siklus kerja penuh (siklus yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu pekerjaan, misalnya satu menit untuk pekerja lini perakitan atau satu jam, satu hari, atau lebih lama untuk pekerjaan yang lebih rumit).

b. Metode wawancara

Dalam metode wawancara terdapat beberapa metode wawancara, antara lain metode wawancara individu, metode wawancara kelompok, dan metode wawancara penyelia. Metode wawancara individu dilakukan dengan menemui karyawan satu per satu untuk mewawancarai secara langsung. Sedangkan metode wawancara kelompok dilakukan hampir sama dengan metode wawancara individu, namun metode wawancara kelompok dilakukan dengan bersama beberapa karyawan (lebih dari satu karyawan) dalam satu waktu dengan cara mengelompokkan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa atau identik. Dan metode wawancara penyelia dilaksanakan dengan melibatkan supervisor untuk mendapatkan informasi tentang karakteristik pekerjaan. Analisis melalui metode wawancara penyelia dilakukan dengan bertanya kepada supervisor sebagai tenaga ahli untuk mendapatkan detail pekerjaan yang dikerjakan oleh para karyawan.

c. Metode kuesioner

Pada metode pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan dengan cara memberikan seperangkat daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Metode ini meminta karyawan untuk mengisi atau menjawab kuesioner untuk menjelaskan kewajiban dan tanggung jawab yang terkait pekerjaan. Metode kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang baik untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan dan cocok digunakan bila jumlah responden relatif besar dan memiliki wilayah persebaran yang luas.

d. Metode buku harian atau *log book*

Metode ini merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan yaitu dengan catatan laporan

partisipasi. Dalam metode buku harian atau *log book*, karyawan diharuskan untuk mencatat secara detail seluruh aktivitas (bersama dengan waktu yang dibutuhkan dalam setiap aktivitas) yang dilakukan di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang berlaku. Hal ini dapat menghasilkan gambaran yang sangat lengkap dari pekerjaan itu, khususnya saat ditambahkan dengan wawancara berikutnya dengan pekerja dan penyeliaanya.

e. Teknik analisis pekerjaan kuantitatif

i. Kuesioner analisis posisi (PAQ – *position analysis questionnaire*)

Merupakan kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat diukur mengenai kewajiban dan tanggung jawab beragam pekerjaan. Metode PAQ merupakan kuesioner analisis pekerjaan yang sangat terstruktur dan menghasilkan informasi persyaratan pekerjaan yang berlaku untuk semua jenis pekerjaan. Metode PAQ ini berisi 194 elemen yang dikelompokkan dalam enam besar kategori yang meliputi input informasi, proses mental, output kerja, hubungan dengan orang lain, konteks pekerjaan, dan karakteristik pekerjaan lainnya. Dalam penggunaan elemen tersebut harus sesuai dengan kekuatan PAQ dalam menggolongkan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kekuatan PAQ membantu dalam memberikan angka kuantitatif pada setiap pekerjaan berdasarkan pembuatan keputusan, aktivitas dengan keterampilan, aktivitas fisik, operasional kendaraan atau peralatan, dan karakteristik memproses informasi. Metode PAQ akan menghasilkan hasil yang lebih efektif bila dikombinasi dengan metode yang lainnya (yaitu metode pengamatan, wawancara, dan kuesioner).

ii. Prosedur departemen tenaga kerja (*Department of Labor / DOL procedures*)

Metode standar untuk membuat peringkat, mengklasifikasikan, dan membandingkan hampir semua jenis pekerjaan berdasarkan atas data, manusia, dan benda.

iii. Analisis pekerjaan fungsional

Sebuah metode untuk menggolongkan pekerjaan yang serupa dengan metode DOL, namun dengan analisis pekerjaan fungsional turut mempertimbangkan hingga luasan dimana instruksi, alasan, penilaian, dan kemampuan matematis dan verbal dibutuhkan untuk melakukan tugas pekerjaan.

#### **2.2.4. Sumber Daya Manusia pada Bisnis Konvensional dan Bisnis *Online***

Sumber daya manusia pada bisnis konvensional atau pada bisnis *offline* memiliki beberapa perbedaan dengan sumber daya manusia pada bisnis *online*. Perbedaan yang pertama yaitu tentang jumlah kebutuhan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan pada bisnis konvensional akan lebih banyak jika dibandingkan dengan bisnis *online*. Dalam menjalankan bisnis konvensional terdapat banyak aktivitas dan tugas yang harus dikerjakan, terutama untuk memajukan dan mengembangkan bisnis. Dengan adanya banyak kebutuhan dari beragam divisi atau departemen, maka *owner* harus meluangkan waktu dan biaya dalam hal perekrutan tenaga kerja supaya mendapatkan tenaga kerja yang handal dan dapat bekerja sama untuk mengembangkan bisnis tersebut. Perbedaan lainnya yaitu tentang waktu kerja. Waktu kerja yang dijalankan pada bisnis *online* lebih fleksibel jika dibandingkan dengan waktu kerja pada bisnis konvensional. Waktu kerja pada bisnis *online* dikatakan fleksibel karena bisnis *online* dijalankan melalui internet yang tidak memiliki batas waktu (24 jam dalam sehari), sehingga aktivitas jual beli pun tidak memiliki batas waktu dan cenderung fleksibel. Dengan waktu kerja yang lebih fleksibel ini akan mempengaruhi kinerja para tenaga kerja.