

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang sangat di butuhkan oleh suatu organisasi/instansi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya suatu instansi dan proses pengambilan keputusan. Manajemen sumber daya manusia merupakan seni atau ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan pola hubungan dan interaksi serta peranan tenaga kerja untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2019:10).

Dari definisi yang diuraikan diatas memperjelas bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dalam mencapai tujuan organisasi/instansi, pegawai dan masyarakat.

Selain itu, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuannya suatu instansi. Manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan perencanaan, pengembangan, penarikan, seleksi, pengendalian yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional yang akan dijelaskan, sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam budaya organisasi (organization chart).

c) Penggerakan (Actuating)

Penggerakan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai supaya dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

d) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai supaya dapat menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana dan apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan dapat diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan (Procurement)

Pengadaan adalah proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b) Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c) Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian jasa langsung (Direct) dan tidak langsung (Indirect) kepada pegawai dan prinsip pemberian kompensasi adalah adil dan layak.

d) Pemeliharaan (Maintenance)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mampu bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau instansi memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, serta sarana untuk menghadapi perubahan yang lebih baik dan efisien (Sedarmayanti, 2017:9). Tujuan manajemen sumber daya manusia (Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2017), meliputi :

- 1) Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau instansi sumber daya manusia bermotivasi dan yang mempunyai kinerja tinggi untuk menghadapi perubahan
- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi instansi
- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan dari instansi
- 4) Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
- 5) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi instansi secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek dari sumber daya manusia
- 6) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer dalam mencapai tujuannya.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral etika (Afandi, 2018:83).

Kinerja pegawai juga merupakan gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi (Ricardianto, 2018).

Selain itu, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi tersebut.

b. Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai pada dasarnya seperti yang dikemukakan oleh (Kasmir, 2016), meliputi :

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- 2) Keputusan penempatan
- 3) Perencanaan dan pengembangan karir
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 5) Kesempatan kerja adil
- 6) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- 7) Menerapkan sanksi, Budaya Kerja.

c. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pencapaian kinerja pegawai dapat dicapai dan dipengaruhi dari berbagai faktor, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh (Mangkunegara A. P., 2017), yaitu :

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai diperlukan tempat pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya masing-masing.
- 2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator- indikator kinerja pegawai (Pusat, 2019), sumber LN.2019/No.77, TLN/No.6340, LL SETNEG : 34 HLM diantaranya :

- 1) Perencanaan kinerja
- 2) Pelaksanaan, pemantauan kerja, dan pembinaan kinerja
- 3) Penilaian kinerja
- 4) Tindak lanjut
- 5) Sistem informasi kinerja PNS

3. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah tuntutan tugas yang diberikan kepada pegawai yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu pada suatu perusahaan/instansi. Beban kerja merupakan pengelolaan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya baik kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan dalam menerima beban, beban tersebut terdiri dari beban fisik dan mental (Rusmiati, 2021). Contoh beban kerja fisik adalah mengangkat, mengangkut, merawat, mendorong. Sedangkan beban kerja mental adalah membandingkan kemampuannya dan bekerja dengan orang lain. Beban kerja yang tinggi merupakan hal yang tidak disukai oleh pegawai karena menuntut hasil yang maksimal dalam waktu yang singkat.

Selain itu, beban kerja merupakan proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal atau yang sudah menjadi seharusnya dalam suatu ketentuan dan jangka waktu tertentu (Monika, 2018).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Sebagai sesuatu proses atau kegiatan tentunya terdapat bermacam faktor yang mempengaruhi beban kerja. Faktor beban kerja (Hutabarat, 2017:97-99) yaitu :

1) Faktor eksternal, yaitu :

- Lingkungan kerja dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja adalah lingkungan fisik seperti intensitas, penerangan, kebisingan, temperature ruangan dll
- Organisasi mempengaruhi beban kerja seperti, lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja malam, system pelimpahan tugas dan wewenang.
- Tugas yang dilakukan dengan baik bersifat fisik seperti sikap kerja, beban yang diangkut-angkut, peralatan tanggung jawab terhadap pekerjaan dll

2) Faktor internal

- Faktor somatis
- Faktor psikis

c. Indikator Beban Kerja

Terdapat 4 dimensi yang dapat mengukur beban kerja (Priwisentono, 2018:67), yaitu :

- 1) Target yang harus dicapai
- 2) Kondisi pekerjaan
- 3) Penggunaan waktu kerja
- 4) Standar pekerjaan

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer atau pimpinan untuk mengubah suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/instansi dan norma-norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018). Selain itu, disiplin kerja pada dasarnya merupakan Tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi/instansi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang didalamnya mencakup :

- Adanya tata tertib dan ketentuan-ketentuan
- Adanya kepatuhan para pegawai
- Adanya sanksi bagi pelanggar

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi/instansi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini di karenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai baik atasan ataupun bawahan akan mentaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah di tentukan.

b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Berhasil atau tidaknya suatu disiplin kerja dari para pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor (Sinambela:356, 2018) diantaranya :

- 1) Frekuensi kehadiran
- 2) Tingkat kewaspadaan
- 3) Ketaatan pada standar pekerjaan
- 4) Ketaatan pada peraturan pekerjaan
- 5) Etika kerja

c. Indikator Disiplin Kerja

Beberapa indikator untuk mengukur disiplin kerja (Afandi, Disiplin kerja, 2018:21) , yaitu :

- 1) Masuk kerja tepat waktu
- 2) Mematuhi semua peraturan organisasi dari instansi
- 3) Target pekerjaan
- 4) Membuat laporan kerja harian

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Selain itu, Kepuasan kerja sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap kinerja pekerjaan itu sendiri (Hamali, 2016:202).

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Hamali, 2016:205-206), yaitu :

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, kepribadian, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja dan sikap kerja

- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, jaminan finansial, dan hubungan kerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas. (Afandi, Kepuasan Kerja, 2018:82), tersebut meliputi :

- 1) Pekerjaan
- 2) Upah
- 3) Promosi
- 4) Rekan kerja

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Hubungan antara Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Keterkaitan hubungan antaran beban kerja terhadap kinerja pegawai, dimana jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya.

2. Hubungan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin dalam suatu organisasi/instansi pemerintahan sangatlah penting untuk menciptakan produktivitas yang tinggi. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja gairah kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin kerja yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik.

3. Hubungan antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima pegawai maka berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tinggi pula.

C. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Penulis akan mencoba memaparkan beberapa penelitian mengenai Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, antara lain :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

No.	Nama, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Indra Syahputra, Jufrizen (2019)	$X_1 = \text{Diklat}$ $X_2 = \text{Promosi}$ $X_3 = \text{Kepuasan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Pegawai}$	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara Fransiska, Yuliana (2020)	$X_1 = \text{Komunikasi}$ $X_2 = \text{Beban Kerja}$ $X_3 = \text{Motivasi Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Pegawai}$	Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
3.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado Sri Rahayu Muhammad, Adolfina, Genita Lumintang (2017)	$X_1 = \text{Lingkungan Kerja}$ $X_2 = \text{Kompensasi}$ $X_3 = \text{Beban Kerja}$ $Y = \text{Kinerja}$	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
4.	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Nico Harumanu Feel, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid (2018)	$X_1 = \text{Disiplin Kerja}$ $X_2 = \text{Budaya Organisasi}$ $X_3 = \text{Lingkungan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Pegawai}$	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

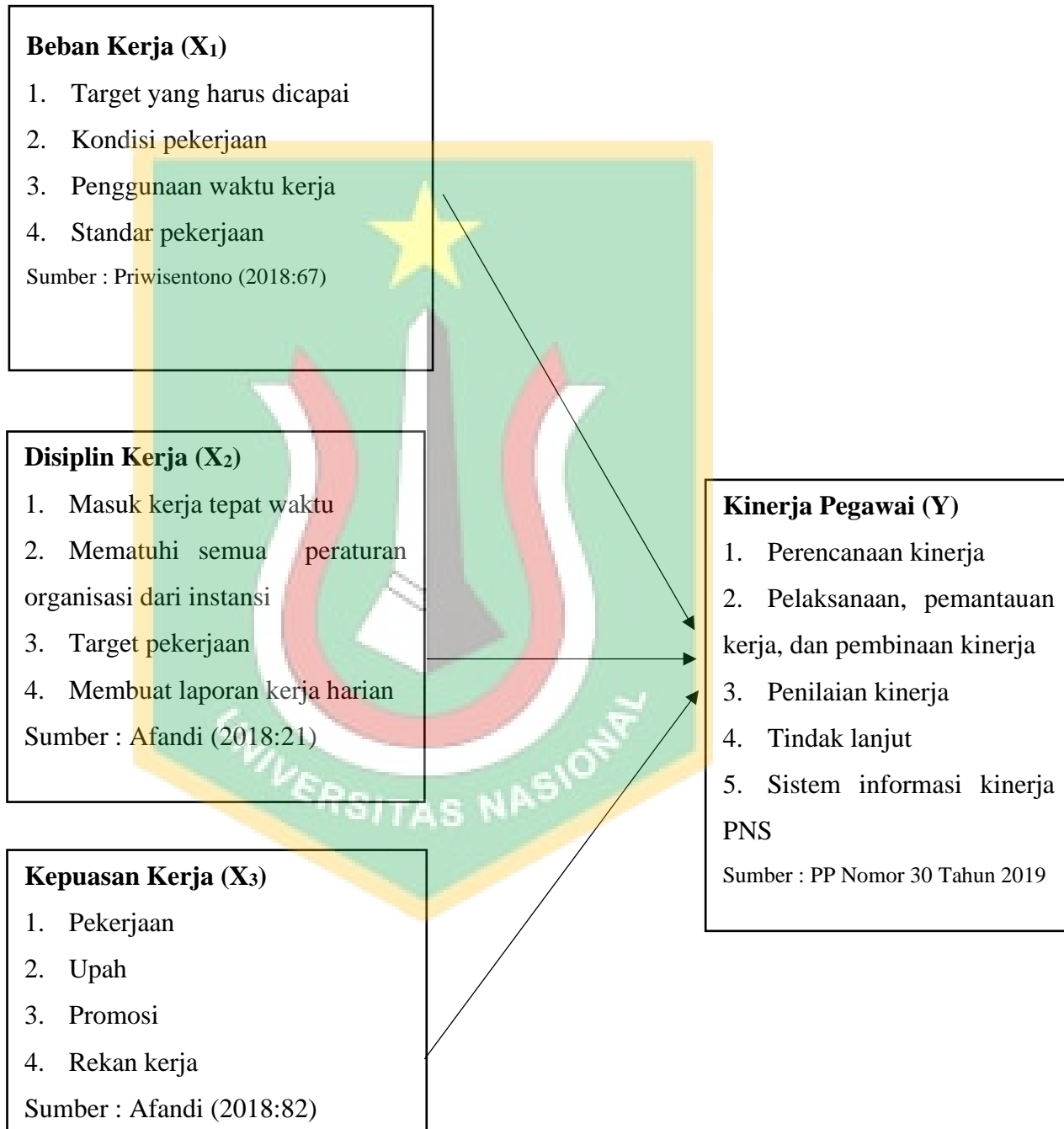
No.	Nama, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto Moh Rusli (2021)	X ₁ = Kompetensi X ₂ = Kompensasi X ₃ = Disiplin Kerja Y = Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap. Berarti bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai.
6.	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara Nurhayati Manurung (2020)	X ₁ = Kompensasi X ₂ = Disiplin Kerja X ₃ = Beban Kerja Y = Kinerja Pegawai	Disiplin kerja dan beban kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang Rizal Nabawi (2019)	X ₁ = Lingkungan Kerja X ₂ = Kepuasan Kerja X ₃ = Beban Kerja Y = Kinerja Pegawai	Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai,
8.	Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang Sentot Iskandar (2012)	X ₁ = Lingkungan Kerja X ₂ = Kepuasan Kerja X ₃ = Beban Kerja Y = Kinerja Pegawai	Beban kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dalam pelaksanaan kinerja
9.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	X ₁ = Budaya Organisasi X ₂ = Motivasi X ₃ = Kepuasan Kerja Y = Kinerja Pegawai	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan.

No.	Nama, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Wan Dedi Wahyudi, (2019)		
10.	Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja ASN (Studi Kasus Pada Bangun Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pinrang)	X ₁ = Etos Kerja X ₂ = Kepuasan Kerja X ₃ = Motivasi Y = Kinerja ASN	Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai
	Muhammad Yusri (2021)		
11.	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja ASN Pada Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar	X ₁ = Motivasi Intrinsik X ₂ = Kepuasan Kerja X ₃ = Budaya Organisasi Y = Kinerja ASN	Secara parsial variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai asn.
	Jeni Kamase (2022)		
12.	Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah	X ₁ = Motivasi X ₂ = Pengembangan Karir X ₃ = Kepuasan Kerja Y = Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai
	Irawati Nur (2022)		

(Sumber : Dikembangkan oleh penulis dari beberapa sumber)

D. Kerangka Analisis

Penelitian ini menjelaskan pengaruh Beban Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) sebagai variabel Independent terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel Dependent. Berikut kerangka analisis dalam penelitian ini yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok

H₂ : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok

