

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari istilah hasil kerja (*working output*) atau keluaran aktual. Ini berarti hasil kerja atau keluaran aktual seseorang. Yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2018: 67). Menurut Robbins (2006) dalam Sinambela, 2016: 480) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh seorang individu terhadap kriteria yang disepakati bersama.

Ini berarti hasil kerja atau keluaran aktual dari seseorang. Yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2018:67). Menurut Robbins dalam Sinambela (2016:480), menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh seorang individu terhadap kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Adolfini (2019) menjelaskan bahwa kinerja yaitu suatu pekerjaan yang dilakukan secara sah oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan organisasi tidak melanggar ketentuan hukum dan sejalan dengan etika. Pelatihan yaitu proses peningkatan kemampuan pegawai untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Fizia dan Muttaqijn, 2018).

Menurut Prawirosentono dalam Octavianus dan Adolfini (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan secara legal oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar ketentuan hukum dan sesuai dengan etika.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*)

Pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan

kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

2.1.3 Manfaat Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan untuk berbagai pihak, baik manajer, karyawan, maupun organisasi (Sinambela, 2019). Supaya kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang dimaksud. Berikut ini merupakan keuntungan kinerja yang dapat diperoleh masing-masing pihak:

1. Bagi manajer antara lain ini termasuk mencari klarifikasi tentang kinerja dan harapan perilaku, memberikan kesempatan untuk menghabiskan waktu berkualitas, meningkatkan kinerja tim dan individu, mencari insentif non-keuangan untuk karyawan dan meletakkan dasar untuk membantu karyawan yang memiliki kinerja rendah.
2. Bagi karyawan menurut Bacal (2002) dalam Sinambela (2019) antara lain, dapat memecahkan keluhan-keluhan, dapat membantu karyawan dalam memahami apa yang harus mereka lakukan dan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang baru.
3. Bagi organisasi menurut Wibowo (2009) dalam Sinambela (2019) yaitu, menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu untuk meningkatkan kinerja, memperbaiki proses pelatihan, dan meningkatkan dasar pelatihan.

2.1.4 Indikator Kinerja

Kinerja menurut Boediharjo dalam Syajidin (2017:22) dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan benar dan kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan.
2. Orientasi tanggung jawab, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara bertanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik.
3. Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

Menurut Robbins & Judge (2023) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM sangat penting untuk pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang efektif dalam instansi/organisasi. Perencanaan sumber daya manusia suatu proses identifikasi kebutuhan Sumber Daya Manusia dalam rangka memenuhi kebutuhan instansi /organisasi dengan memperhitungkan tujuan instansi yang diterapkan. Selain itu, Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat di katakan sebagai proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang tepat, baik secara internal maupun eksternal instansi. Sehingga proses pengerjaan kerja dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang organisasi harapkan.

Moekijat (2016), Perencanaan SDM adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang di perlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan.

2.2.2 Evolusi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perubahan bisnis global yang begitu cepat juga menjadi tuntutan untuk menyesuaikan dibidang pengelolaan sumber daya manusia sejalan dengan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Basuki Ranto (2022) Terdapat perencanaan pengelolaan sumber daya manusia yang secara historis mengalami evolusi sebagai berikut:

1. Personalia

Dalam organisasi terdapat salah satu fungsi yang mengelola manusia ada satu bagian yaitu Bagian Personalia. Fungsi ini bertugas mengelola manusia sebagai unsur administrasi, produksi dan operasional. Kegiatan yang dilakukan meliputi: mencari personalia yang akan mengisi kebutuhan untuk melaksanakan fungsi, melakukan seleksi dengan standart tertentu yang dilakukan sendiri oleh organisasi, yang hasilnya akan berkait dengan penempatan dimana sesuai dengan tempat dan kompetensi (*the right man on the right place/job*) tanpa mempertimbangkan target yang akan dicapai. Kemudian berkait dengan pencatan waktu dan penggajian, selain itu juga mengkait kepada peningkatan kemampuan baik standar maupun kompetensinya melalui training yang kadang kala tidak sesuai dengan kebutuhan akan tetapi hanya didasarkan kepada kegiatan rutin. Kemudian melakukan penilaian kinerja atas dasar capaian dan standar yang ditetapkan yang kemudian akan menjadi umpan balik pada tindakan selanjutnya dengan prinsip *reward* dan *punishment* yaitu yang mencapai target lebih akan diberikan penghargaan dan promosi jabatan (*reward*) sedang yang tidak mencapai target akan diberikan sanksi atau hukuman berupa penurunan jabatan dan hukuman lainnya (*punishment*). Dalam era ini organisasi menjalankan fungsinya dalam mencapai tujuan dihadapkan kepada apa yang direncanakan (*budget*) untuk dapat dilaksanakan. Dari sisi sistem masih menggunakan yang basic dan lebih kepada manual, karena sesungguhnya pada era ini perlengkapan kantor masih menggunakan pada jamannya kalau boleh dikatakan jadul (jaman dulu alias kuno) seperti mesin ketik, mesin

hitung yang semuanya masih manual. Demikian halnya untuk mengirim surat masih menggunakan kurir. Tata nilai yang dibangun dalam manajemen personalia ini adalah nilai dasar (*basic value*) dan waktu hanya sekedar sesuai aturan saja masuk jam tertentu dan pulang jam tertentu, sehingga berkait kepada norma-norma standar saja. Jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan pada kebutuhan diluar jam kerja maka menuntut untuk jam kerja ekstra. Demikian halnya dengan alat produksi yang digunakan juga menggunakan yang basic saja. Dari target finance maka masih mendasarkan kepada waktu kerja akan menghasilkan uang (*time is money*). Penggunaan tenaga manusia masih dianggap sebagai buruh yang terkesan belum diberlakukan selayaknya. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Istilah personalia, personnel atau kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Titik beratnya pada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan produktivitas tenaga kerja. Manajemen personalia adalah seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja. Pekerjaan dari departemen personalia adalah mencari karyawan, membagikan gaji, melakukan berbagai administrasi yang berhubungan dengan pegawai mulai dari masuknya sampai keluar. Istilah manajemen personalia digunakan sebelum abad ke-19 saat organisasi melibatkan manusia sebagai buruh dalam sistem produksi selain faktor produksi lainnya yaitu modal uang, mesin, metode/sistem dan material.

2. Sumber Daya Manusia

Evolusi berikutnya dari manajemen personalia bergeser ke Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan selanjutnya menjadi Human Relation Management (HRM). Dalam era ini dihadapkan pada perkembangan bisnis dan organisasi yang kompetisinya begitu ketat dengan masing-masing mengedepankan keunggulan, sehingga diperlukan sumber daya yang berkualitas dan memiliki keunggulan. Disisi lain terjadi perkembangan teknologi yang juga berkembang kearah sistem mekanisasi untuk percepatan proses, dan peningkatan kualitas sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berdaya saing. Dikaitkan dari sisi sistem juga terjadi pergeseran tidak saja teknologi akan tetapi sistem informasi yang mendorong kualitas dan percepatan proses. Sedangkan dari sisi budaya pada era pergeseran ini dihadapkan kepada pembentukan tata nilai bukan lagi *basic value* akan tetapi harus menjadi *fit value* yaitu sebuah nilai yang dihasilkan dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan yang dilakukan pada setiap fungsi. Oleh karenanya perlu terus ditingkatkan kemampuan sumber daya manusia, tidak lagi dengan training center tetapi bergerak menjadi learning centre yang harus mampu memiliki pengetahuan secara berkelanjutan untuk menghadapi tantangan perubahan bisnis dan teknologi informasi yang begitu cepat. Dalam HRM selanjutnya manusia diperlakukan sebagai pekerja yang memiliki kompetensi yang memenuhi kualifikasi kebutuhan tempat kerja yang harus terus diasah sejalan dengan perkembangan teknologi dan sistem informasi sehingga perlu dilakukan pembelajaran agar memiliki kemampuan inovasi dan kreatifitas untuk menghadapi tantangan persaingan dengan keunggulan kompetitif dan komperatif. Untuk menyiapkan sumber daya dimaksud maka diperlukan tempat pembelajaran dalam bentuk pusat pembelajaran (*Learning Centre*) yang akan menyiapkan sumber daya yang unggul untuk kebutuhan mengisi kemampuan manajerial maupun tehnikal dengan pendekatan sumber daya manusia di mana

karyawan dianggap sebagai sumber daya bagi organisasi. Dengan melihat manusia sebagai sumber daya, tugas departemen HR adalah memperoleh pegawai yang tepat bagi lowongan yang ada. Departemen HR menyadari bahwa perubahan terjadi baik di luar, di dalam maupun bagi pegawai itu sendiri. Solusi bagi semua perubahan ini adalah pengembangan kemampuan pegawai agar mereka dapat terus berkontribusi di lingkungan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berakar dari revolusi industri, dimana penyebaran industrialisasi telah memberikan tekanan pada kemampuan bisnis dalam hal penggajian, pelatihan dan mengendalikan sejumlah besar karyawan yang dimilikinya. Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 terjadi perubahan besar pada peraturan pemerintah dan relasi-relasi buruh berkaitan dengan berkembangnya bidang ini. Manajemen Sumber Daya Manusia hadir secara menonjol pada pertengahan abad ke-20 yang dibantu dan dipengaruhi oleh berkembangnya kajian-kajian perilaku dan organisasi. Pada tahun 1948 telah terbentuk *The Society for Human Resources Management* yang semula bernama *American Society for Personnel Administration*. Semenjak saat itu, bidang ini menjadi profesi yang dikenal secara luas baik pada praktisi dan peneliti. Konsep SDM pada umumnya banyak digunakan di bidang manajemen, psikologi industri dan organisasi. Konsep ini ternyata telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu, terutama dalam beberapa dekade terakhir, dimana berdasarkan istilahnya, semula memiliki nama manajemen personalia, lalu berubah menjadi sumber daya manusia, dan terakhir muncul istilah *human capital*.

3. *Human Capital*

Perkembangan bisnis semakin maju terutama perkembangan teknologi informasi sehingga menuntut kesiapan untuk mampu mengaplikasikan dan menyongsong perubahan teknologi yang begitu cepat, sehingga diperlukan yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai untuk merespon perubahan teknologi informasi yang berkembang. Pengetahuan diperlukan untuk

menghasilkan inovasi dan inovasi yang tiada henti sejalan dengan cepatnya perubahan teknologi yang *high speed* bahkan otomatisasi menuju *roboting sistem* yang dalam sistem dijadikan keunggulan daya saing. Dalam Kondisi ini human bukan lagi sebagai sekedar pegawai atau pekerja tetapi perusahaan atau organisasi merasa kehilangan bila pegawai tersebut tidak berada dalam organisasi. Sehingga diperlukan sebuah pergeseran human menjadi Capital (dalam bentuk non finance), sehingga terjadi pergeseran HRM menjadi "*Human Capital*". Hal ini menjadi penting memberikan keyakinan bahwa human yang menjadi penentu keunggulan bisnis dalam organisasi dijadikan kapital yang berhak memperoleh saham dan menjadi bagian dari aset organisasi. Pendekatan yang dianggap lebih maju lagi adalah pendekatan *Human Capital*. Manusia bukan lagi salah satu sumber daya, tetapi merupakan modal atau aset utama bagi sebuah perusahaan. Segala sesuatu yang ada di organisasi adalah hasil kerja manusia sehingga mutu manusia yang ada dalam perusahaan menentukan nasib organisasi itu sendiri. Pergeseran istilah menjadi *Human Capital* karena *human* (manusia) merupakan kombinasi dari modal yang dibutuhkan oleh organisasi, yaitu: *Social Capital*, *Knowledge Capital*, dan *Personal Capital*. Ketiga jenis modal ini jelas mempunyai nilai tambah yang sangat penting bagi semua organisasi. Betapa kuat peran manusia yang memiliki kriteria tersebut untuk menjadi *human capital* sehingga perusahaan merasa kehilangan dan bergantung kepada *human capital* karena inovasi, kreatifitas, attitude, komitmen dan kompetensi yang menjadi unggulan korporasi, sehingga sudah menjadi keharusan menjadikan *human capital* sebagai bagian dari aset organisasi yang mampu menghasilkan *Return Of Investment (ROI)* sebagai bagian dari aset dan menghasilkan *Return Of Human Capital (ROHC)*. *Human Capital* menghasilkan kinerja yang memiliki kriteria Fit Value yang merupakan nilai kerja tertinggi dalam aktifitas bisnis. Untuk mencapai kinerja tersebut human capital harus mampu mengkreasi nilai (*create value*) melalui: ide-ide, kreatifitas dan inovasi-inovasi dalam bentuk

perbaikan, perubahan, penyempurnaan dan bahkan produk baru yang berasal dari revolusi inovasi. Kemampuan untuk memiliki ide, kreatifitas dan inovasi diperlukan pengetahuan (*knowledge*) yang mampu menghadapi persaingan pada bisnis global, sehingga memerlukan *Learning Centre* yang baik dan kuat, bahkan dalam bentuk institut, akademi dan universitas. Evolusi istilah ke *Human Capital* terjadi setelah abad ke 21 yang ditandai bisnis global dan terjadi perubahan teknologi dari *IT* ke arah digital teknologi sistem informasi yang menjadikan bisnis tidak ada hambatan dan “*e-commerce*” menjadi sistem bisnis terbuka dan berbasis pada jaringan. Kemudian tumbuh bisnis yang menggunakan bisnis to bisnis (B to B) bahkan sekarang berkembang bisnis dengan sistem aplikasi. Untuk menghadapi persaingan yang sangat kompetitif dibutuhkan kemampuan untuk *people develop people* sehingga terjadi proses kolaborasi internal yang berkelanjutan.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari luar lingkungan organisasi (eksternal). Berikut ini adalah faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia (Sri Larasati, 2018):

a. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Menurut Kiggundu (dalam Sri Larasati, 2018), yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah teknologi, sosial, budaya, politik dan ekonomi.

Sedangkan menurut Siagian (dalam Sri Larasati, 2018) meliputi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

b. Faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut Siagian (dalam Sri Larasati, 2018) adalah rencana stratejik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggundu (dalam Sri Larasati, 2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi: sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, serta manajemen pelaksanaan.

Faktor-faktor baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

2.2.4 Proses dan Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses dan model perencanaan sumber daya manusia menentukan kebutuhan Sumber Daya Manusia yang berarti bahwa mempertemukan kebutuhan tersebut dengan kebutuhan organisasi agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi. Proses (langkah-langkah) perencanaan sumber daya manusia adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui proses (langkah-langkah) sebagai berikut (Arief Suwandi, 2019):

1. Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan

Perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis organisasi. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian organisasi lainnya.

2. Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja.

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan.

Pada tahap ini ada tiga hal yang biasanya dilakukan, antara lain:

- a. Analisis jabatan (*job analysis*), merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.
 - b. Deskripsi jabatan (*job description*), meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut.
 - c. Spesifikasi jabatan (*job specification*), merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.
3. Analisa ketersediaan tenaga kerja. Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan organisasi di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu di promosikan, ditransfer, dan lain sebagainya, berdasarkan evaluasi kegiatan organisasi dalam periode sebelumnya dan rencana organisasi pada periode berikutnya, maka organisasi menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang di miliki oleh organisasi mencukupi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa yang akan datang mencukupi atau tidak.
4. Melakukan tindakan Inisiatif. Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam organisasi dan keperluannya di masa yang akan datang.
5. Evaluasi dan modifikasi tindakan. Manajemen adalah yang terus-menerus berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa di evaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang ada di organisasi.

Lebih lanjut, Waruwu et al. (2023) tahapan perencanaan SDM meliputi (1) identifikasi kebutuhan, (2) menentukan prioritas kebutuhan SDM, (3) penentuan strategi pengadaan, (4) pelatihan dan pengembangan.

2.2.5 Hambatan dalam Implementasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Guna meminimalkan resiko kesalahan dari perencanaan, ada beberapa tantangan dan hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia yang mesti dipahami oleh semua jajaran yang ada di organisasi. Adapun tantangan sumber daya manusia yaitu (Rusman, 2022):

1. Perubahan lingkungan

Bisnis yang cepat mengalami perubahan oleh sebab itu sumber daya manusia harus siap terhadap perubahan lingkungan bisnis. Mereka harus dapat menghindari pengaruh negatif (pencapaian perusahaan yang belum optimal) serta memberikan apresiasi atau penghargaan pada pekerja yang mampu berkreasi dan berinovasi.

2. Keragaman tenaga kerja

Sumber daya manusia harus dapat beradaptasi atau membuka diri terhadap beragam karakteristik dan sifat tenaga kerja (Indrasari et al., 2022).

3. Globalisasi

Penyebaran inovasi ekonomi secara global serta penyelesaian politik dan budaya yang menyertainya. Globalisasi mendorong integrasi internasional, persoalan tantangan yang dihadapi pemimpin dan manajemen semakin kompleks dan rumit. Selain menghadapi pluralisme yang tidak mudah diselesaikan, seperti beragam suku, agama, ras, adat istiadat, pengetahuan dan lain-lain. Persaingan organisasi atau perusahaan lokal maupun internasional yang semakin kompetitif, yang tidak dapat menghindari globalisasi. Organisasi atau perusahaan berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan bisnis internasional – global dan perdagangan bebas.

4. Kekurangan tenaga kerja memiliki skill

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun manajerial.

6. Teknologi

Manajemen sumber daya manusia harus merekrut pekerja yang tepat untuk kelangsungan organisasi.

7. Organisasi dan bisnis yang kompetitif

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia untuk mewujudkan organisasi yang kompetitif.

2.2.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai

Semua kegiatan pasti didasarkan kepada suatu perencanaan, termasuk dalam kegiatan organisasi dan manajemen. Perencanaan merupakan inti dari manajemen dan dalam memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan perencanaan yang mampu memberikan pedoman mengenai persyaratan dalam pengadaan dan pengembangan SDM yang seharusnya dikerjakan di lingkungan sebuah organisasi/instansi. Hani Handoko (2018) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia didirikan oleh keterkaitan utama antara perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan pengambilan keputusan dalam menyewa dan menepatkan staf dalam instansi. Keduanya melibatkan rancangan pekerjaan, rekrutmen, skrining, kompesasi, pelatihan, promosi, dan kebijakan pekerjaan.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Sedarmayanti dalam Burhannudin, dkk (2019:192) menyatakan kinerja pegawai adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan

tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika. Kinerja pegawai memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau outcomes yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan (Muhammad Rifaldy, 2022).

2.2.7 Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017: 258) yaitu:

1. Pengadaan

Pengadaan meliputi kegiatan atau proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas.

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan maupun pengetahuan karyawan yang diadakan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi

Kompensasi yaitu imbalan jasa yang diterima karyawan atas hasil pekerjaannya. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dalam bekerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan khusus karyawan tersebut. Beberapa penetapan kompensasi diatur oleh pemerintah, agar peraturan perusahaan tidak merugikan karyawan. Salah satu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah yaitu kebijakan untuk mengatur upah tenaga kerja yang sesuai dengan UMK.

4. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap produktif.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku.

6. Pemberhentian
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan juga diatur oleh undang-undang. Agar segala macam hal yang tidak diinginkan tidak menimbulkan kerugian bagi pihak perusahaan maupun karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung oleh beberapa sumber dari penelitian yang telah dilakukan sebelum ini, sehingga dapat digunakan sebagai sebuah bahan acuan dan untuk mempertimbangkan berbagai hal dalam penelitian ini. Penelitian pertama dilakukan oleh Nur Selviana (2018) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Takalar dengan jenis penelitian kuantitatif melalui penggunaan metode eksplanatori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM berpengaruh positif (2,377) dan signifikan (0,020) terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Muhammad Rifaldy (2022) yang berjudul Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Makassar dengan jenis penelitian deskriptif-kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel X (Perencanaan SDM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Sumber Daya Manusia Kota Makassar. Kesimpulan ini diperoleh dari nilai uji T, diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel atau $3,063 > 0,220$. Selain itu diketahui bahwa nilai signifikan dari X terhadap Y adalah 0,003 nilai ini lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 ($0,005 < 0,05$).

2.4 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2019:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penelitian ini dilakukan pada Pengadilan Negeri Kota Gunungsitoli untuk mengetahui pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengadilan Negeri Gunungsitoli.

Penelitian tentang perencanaan sumber daya manusia didasarkan pada indikator menurut Hasibuan (2017:258) yaitu (1) pengadaan, (2)

pengembangan (3) kompensasi, (4) pemeliharaan, (5) kedisiplinan, dan (6) pemberhentian. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai di analisis berdasarkan indikator menurut menurut Robbins & Judge (2023), yakni (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian, dan (6) komitmen kerja.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi kepada manajemen Kantor Pengadilan Negeri Kota Gunungsitoli agar mampu mengimplementasikan perencanaan sumber daya manusia yang baik untuk menentukan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional dapat menentukan, menilai, atau mengukur suatu variabel yang akan digunakan untuk penelitian. Hal tersebut juga dapat menjadi panduan bagi peneliti untuk mengukur, menentukan, atau menilai suatu variabel tersebut dengan cara merumuskan kata-kata yang bersifat operasional. Dimana perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti menemukan kebutuhan yang diperlukan organisasi sedangkan kinerja pegawai didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

2.6 Hipotesis

2.6 Hipotesis

Menurut pendapat dari Arikunto (2018: 110), hipotesis adalah suatu jawaban yang sifatnya sementara terhadap masalah dalam penelitian, sampai permasalahan tersebut terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka berpikir yang merupakan sebuah jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Maka dari pengertian diatas dapat dirumuskan yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- Ha : Ada pengaruh yang signifikan perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengadilan Negeri Gunungsitoli.
- Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan perencanaan SDM terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengadilan Negeri Gunungsitoli.