



THE SCIENTIA JOURNAL OF FINANCIAL ISSUES

ISSN
E-ISSN
VOLUME 1 NO 1 2022
PP: 7-14

SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA: SUATU STUDI LITERATUR

Asogi Akbar

Universitas Jayabaya Jakarta- Indonesia

Article History:

Received:

Revised:

Accepted:

Keyword:

*sumber daya manusia,
kepemimpinan, kinerja*

Abstract: Perusahaan dituntut untuk dapat bertahan di tengah-tengah persaingan tersebut. Pengelolaan sumber daya menjadi semakin penting dilakukan oleh perusahaan agar menciptakan hasil yang efektif dan efisien. Salah satu sumber daya yang penting di dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan tepat tentu akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan studi literature yang dilakukan, disimpulkan bahwa perusahaan yang baik adalah yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilaku karyawannya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Salah satu tolak ukur kinerja perusahaan yang baik yang didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang baik adalah kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi dalam tujuan bersama. Salah satu cerminan kinerja total, yakni kinerja perusahaan, kinerja kepemimpinan, dan kinerja karyawan, akan terlihat dari pelaksanaan hak dan kewajiban pembukuan dan perpajakannya.

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal. Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimal.

Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Hal ini menunjukan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang

harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk dapat bertahan di tengah-tengah persaingan tersebut. Pengelolaan sumber daya menjadi semakin penting dilakukan oleh perusahaan agar menciptakan hasil yang efektif dan efisien. Salah satu sumber daya yang penting di dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan tepat tentu akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

B. Analisis dan Pembahasan

1. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan jenis usaha yang dijalankan. Struktur organisasi dalam suatu perusahaan memiliki peranan yang penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan sehari-hari, karena dengan adanya struktur organisasi yang baik maka fungsi-fungsi manajemen dapat dijalankan dengan baik pula sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Struktur organisasi perusahaan berguna untuk mengetahui tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap unit kerja dalam suatu perusahaan, posisi atau kedudukan dari masing-masing unit kerja, dan pelaksanaan program kerja yang menjadi tugas dalam setiap unit kerja. Mereka juga harus benar-benar menguasai bagiannya, sehingga dalam memberi informasi dan melayani para pelanggan, mereka dapat bertindak secara profesional dan handal. Selain itu, struktur organisasi juga penting untuk :

- a. Memperlancar kerjasama antar tiap bagian atau divisi.
- b. Memperjelas wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan, serta hubungan kerja antar divisi.
- c. Mempermudah pengawasan kerja antar bagian sehingga lebih efektif.
- d. Memperjelas tingkat manajemen dan posisi dari fungsi tiap bagian.
- e. Sebagai pedoman untuk menyusun prosedur-prosedur tertulis dari aktivitas perusahaan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

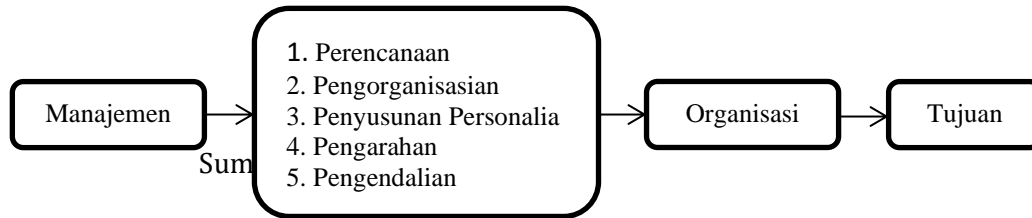
Menurut Hasibuan (2008:32) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010:56) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Sedangkan menurut G. R Terry (dalam Samsudin 2010:53) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun proses manajemen dapat dilihat dari gambar berikut :



Sumber : Samsudin (2010:55)

Gambar 1. Proses Manajemen

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahannya dan pengendalian.

Edwin B. Flipppo pada tahun 1981 (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:30-33) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran, dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahannya kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahannya dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan, dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan.

Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Manajemen Sumber Daya Manusia harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterima sehingga dapat menyesuaikan diri dengan

lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan dengan balas jasa untuk kerja mereka, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima tiap bulan atau biasa disebut dengan gaji/upah.

d. Integrasi (*Integration*)

Setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap dan tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manager tiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga treatment yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaiman cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bisa menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut dengan insentif atau bonus, atau bentuk lain seperti asuransi kesehatan / BPJS, penyediaan alat-alat kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya rotasi kerja karyawan.

f. Pensiun (*Separation*)

Fungsi menjamin rasa aman para pegawai saat dilakukannya pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

Berdasarkan definisi dan uraian fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

3. Kinerja Karyawan

Rivai dalam Muhammad Sandy (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang (terjemahan) "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya" (Pasolong, 2007:176). Kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi." (Abdullah, 2014:3).

Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembanding (*benchmark*) atau tujuan atau target

tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114)

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi;
2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan;
3. Pemeliharaan system

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik;

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Suwatno, et al, (2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal
5. *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
8. *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
9. *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
10. *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

Syarat efektifnya penilaian kinerja menurut Suwatno, et al (2011:196) antara lain:

1. Penilai (*assessor*)
2. Keterkaitan (*relevance*)
3. Kepekaan (*sensitivity*)
4. Keterandalan (*reliability*)
5. Kepraktisan (*practicallity*)
6. Dapat diterima (*acceptability*).

5. Pembukuan dan Perpajakan Perusahaan

Perusahaan wajib melakukan pembukuan untuk mencatat transaksi-transaksi usaha yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam melakukan pembukuan, perusahaan berpegang pada Standar Akuntansi Keuangan. Selain itu perusahaan juga memiliki kebijakan dalam perpajakan yang sesuai dengan pajak penghasilan pasal 21 dari UU PPh No.17 tahun 2000, maka perusahaan diwajibkan untuk memotong pajak penghasilan atas gaji yang dibayarkan perusahaan kepada karyawannya. Kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam pajak penghasilan pasal 21 adalah memberikan tunjangan pajak penghasilan karyawan secara penuh. Masalah perpajakan khususnya pajak penghasilan atas karyawan seringkali dapat menghambat kegiatan suatu perusahaan jika tidak ditetapkan kebijakan yang mengaturnya. Oleh karena itu, perusahaan selayaknya menetapkan kebijakan untuk dapat mengatur pelaksanaan penghitungan, penyetoran, dan pelaporan PPh pasal 21 yang meliputi :

1. Karyawan diberikan tunjangan pajak sebesar pajak yang harus dibayar.
2. Setiap karyawan yang bekerja harus menyerahkan bukti-bukti mengenai statusnya berupa surat pernyataan, menyerahkan fotocopy kartu keluarga dan kartu tanda penduduk, sebagai bukti keberadaan anggota keluarga yang menjadi tanggungan karyawan tersebut.
3. Bonus dan THR diberikan setiap akhir tahun.

4. Karyawan memperoleh gaji apabila karyawan tersebut bekerja sesuai kewajibannya dan dapat diberhentikan sewaktu-waktu dengan memperoleh pesangon kecuali untuk karyawan yang diberhentikan karena melanggar peraturan perusahaan atau tindak kriminal.
5. Dalam menghitung PPh pasal 21 terutang atas karyawan yang bekerja dalam 1 tahun penuh dengan yang tidak, ada 2 kemungkinan :
 - a. Untuk yang bekerja 1 tahun penuh, untuk perhitungan gaji 1 tahun adalah jumlah gaji yang diterima setiap bulan mulai saat bekerja sampai dengan akhir tahun.
 - b. Sedangkan yang berhenti pada pertengahan tahun, maka jumlah gaji setahun adalah mulai dari bulan saat kerja sampai karyawan tersebut berhenti.
6. Dalam melakukan penyetoran dan pelaporan PPh pasal 21, perusahaan menerapkan kebijakan tepat waktu sesuai dengan UU PPh No.17 tahun 2000.
7. PPh pasal 21 disetor dan dilaporkan per bulan, dan pada akhir tahun pajak dihitung untuk mengetahui jumlah PPh pasal 21 dalam 1 tahun. Kekurangan setor atas PPh pasal 21, dibayar perusahaan pada akhir tahun pajak sebelum jatuh tempo pelaporan pajak. Perusahaan berusaha agar tidak terjadi Lebih Bayar.
8. PPh pasal 21 yang disetor dan dilaporkan per bulannya hanya sebesar 1,5% dari pendapatan bruto karyawan dan sisanya dibayar pada akhir tahun pajak.

Pada umumnya perusahaan di dalam menangani dan menerapkan kebijakan telah mengikuti tata cara perundang-undangan yang berlaku, dimana masalah perpajakan serta perkembangannya diikuti secara terus menerus dengan mempelajari Surat Edaran dari Direktorat Jenderal Pajak, Surat Keputusan dari Menteri Keuangan, Peraturan Pemerintah maupun dari seminar yang berhubungan dengan perpajakan, disamping melakukan konsultasi dengan petugas yang kompeten dibidang perpajakan.

C. Kesimpulan

Perusahaan yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilaku karyawannya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Salah satu tolak ukur kinerja perusahaan yang baik yang didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang baik adalah kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi dalam tujuan bersama. Pemimpin yang baik berwenang dan bertanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan. Salah satu cerminan kinerja total, yakni kinerja perusahaan, kinerja kepemimpinan, dan kinerja karyawan, akan terlihat dari pelaksanaan hak dan kewajiban pembukuan dan perpajakannya. Mengacu pada kesimpulan di atas, maka saran yang dapat penulis sampaikan yaitu sebagai berikut :

1. Seharusnya perusahaan dapat meningkatkan kepemimpinan, karena hal tersebut berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, dapaun upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kepemimpinan yaitu dengan menambah kemampuan pimpinan khususnya dalam mendiskripsikan peran-peran bawahan, selain itu pimpinan harus mampu mendengarkan opini dan usulan karyawan.
2. Guna meningkatkan Kinerja karyawan, perusahaan harus memberikan pengetahuan kepada karyawan dalam memahami dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan selain itu memberikan motivasi kepada karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.