

BAB II

TINJAUAN PUSAKA

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud, melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut" (Simamora, 2001 : 7).

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengolahan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Selanjutnya, dikemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi"(Mangkunegara, 2001 : 7)

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan dan pemberian imbalan, dan penilaian" (Gary Dessler, 2000 : 8)

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu proses berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang

telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengatasi sumber daya manusia adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem proses perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Sementara itu, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan perencanaan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi pegawai dan masyarakat.

Kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sementara itu, dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan berbagai pemahaman manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia Menurut Linjan Poltak Sinambela (2016) adalah *pengolaan sumber daya manusia sebagai sumber atau aset yang pertama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan operasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik*. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengoordinasian dan pengawasan. Sementara itu, fungsi operasional sumber daya manusia adalah analisis dan desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia,

seleksi, penempatan, pelatihan, pemotivasian, kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan atau *seperation*.

2.1.1. Komponen- Komponen Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo yang diterjemahkan oleh Linjan Poltak Sinambla (2016 : 230), manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisah / pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Uraian singkat mengenai fungsi manajemen dan fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajemen

A. Perencanaan

Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian waktu mereka yang terbesar harus dicurahkan untuk proses perencanaan. Bagi manajer sumber daya manusia, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program sumber daya manusia yang akan berguna dalam pencapaian tujuan - tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya mengenai kepegawaian ini, datang dari manajer sumber daya manusia. Sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, manajer sumber daya manusia harus dapat

mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan, antara lain apa yang akan dilakukan, siapa yang melakukan, kapan dilakukan, dan dimana dilakukan.

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia terutama adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasehat atau saran- saran yang berkaitan dengan pegawai .

B. Pengordinasian

Setelah berbagai keputusan diambil, organisasi harus dibentuk untuk bisa menjalankan keputusan tersebut, Jika fungsi masing-masing personel sudah ditentukan, manajer sumber daya manusia harus merancang suatu organisasi yang berhubungan antara pekerjaan / jabatan , personel dan faktor- faktor fisik .

Dalam pengoordinasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antar unit. Proses pengoordinasian adalah membentuk organisasi, kemudian membaginya kedalam unit - unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

C. Pengarahan

Fungsi manajemen berikutnya muncul pada saat operasional atau pelaksanaan pekerjaan. Tetapi apa yang disebut sebagai fungsi " permulaan " juga makin penting. Fungsi ini dikenal juga sebagai "pengarahan" atau nama lainnya" motivasi", "gerakan", atau "perintah". Biasanya, sejumlah kesulitan yang ditemui berhubungan dengan cara mengarahkan orang-orang agar mau bekerja dengan baik dan efektif.

Jadi, sesudah diadakan pengorganisasian, tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan.Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar

mereka secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan. Pengarahan ini juga disebut dengan istilah lain, misalnya penggerakan, motivasi, pemberian perintah, jadi yang ditekankan dalam pengarahan ini adalah agar pegawai giat bekerja secara sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

D. Pengendalian

Fungsi terakhir dalam fungsi manajemen sumber daya manusia adalah fungsi kendali. Dilakukan pengawasan terhadap tindakan untuk dibandingkan dengan rencana yang ada dan pengoreksian terhadap segala penyimpangan yang terjadi, atau kadang-kadang, penyesuaian dan pengaturan kembali rencana terhadap penyimpangan- penyimpangan yang tidak dapat diubah. Kendali adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan-kegiatan menurut rencana sumber daya manusia, yang telah dirumuskan dalam suatu dasar analisis tujuan- tujuan organisasi.

Diyakini bahwa keempat fungsi yang disebutkan diatas adalah fungsi dasar dan umum bagi seluruh manajer. Inti dari fungsi keempat, pengarahan, erat kaitannya dengan fungsi oprasional penyatuan.

Setelah diadakan perencanaan, pengoorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan pegawai, apakah mereka benar- benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila terjadi pentimpangan dari rencana semula, perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

2. Fungsi Oprasi

A. Pengadaan

Fungsi oprasi manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah pengadaan, Fungsi pengadaan. Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan subjek yang sedemikian khusus seperti bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia yang berkaitan dengan perekrutan, penyeleksian, dan penempatan mereka. Proses perekrutan yang sebenarnya memerlukan banyak kegiatan yang dirancang untuk menyeleksi tenaga kerja, seperti meninjau formulir aplikasi, tes psikologi, mengecek referensi dan mengadakan wawancara .

B. Pengembangan

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami pengembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan teknologi penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas manajerial.

Latihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja disebut " penataran ". penataran dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- (1) Pegawai yang sudah diterima setelah diseleksi, ditugaskan langsung mengikuti penataran.
- (2). Pegawai yang diterima langsung ditugaskan bekerja setelah bekerja beberapa lama, baru ditugaskan mengikuti penataran bidang tertentu.

C. Kompensasi

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/ jasa mereka terhadap tujuan - tujuan organisasi . Kompensasi merupakan salah satu fungsi terpenting bagi manajemen personalia.

Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang tambah dengan tunjangan- tunjangan lain selama sebulan sekali bagi pegawai tetap di dalam suatu perusahaan .

D. Integrasi/ penyatuan

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit , yaitu " Integrasi / penyatuan " . Dalam hal ini, pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebaisaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

E. Perawatan / pemeliharaan

Pemeliharaan ini berarti bahwa berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah pernah diterima dan pernah dinikmati pegawai perusahaan, hendaknya tetap dipertahankan.

F . Pemisahan/ pelepasan / pensiun

Apabila fungsi pertama manajemen sumber daya manusia adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

Fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin pensiun pegawai. Sewaktu pegawai pensiun, pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini bersumber dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja diperusahaan.

2.2. Pengertian Kompensasi

Werther dan Davis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia(2016:218) Menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi.

Sedang Martoyo (2007) Menyatakan bahwa kompensasi pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Suatu departemen personalia meningkatkan prestasi kereja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang karyawan.

Departmen personalia ini biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi dilakukan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.

Program - program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan pengajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya, yang baik harus mengeluarkan biaya yang menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya.

Bahkan bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

2.2.1. Jenis Kompensasi

Secara umum dalam berbagai kepustakaan dijelaskan terdapat tiga jenis kompensasi yaitu (1) kompensasi langsung, (2) kompensasi tidak langsung, dan (3) insentif. *Kompensasi Langsung* adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi. *Kompensasi tidak langsung* adalah pemberian bagian keuntungan/ manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, sedangkan *insentif* adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, dan sifatnya tidak tepat atau sewaktu – waktu.

Kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya dapat dibagi menjadi dua kelompok besar :

1. Kompensasi berdasarkan *bentuknya*. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial seperti gaji. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis di mana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas- tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Kompensasi berdasarkan *cara pemberiannya*. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial langsung dan

kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah bonus dan komisi, kompensasi finansial tidak langsung, yaitu diberikan dalam bentuk tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti asuransi program tenaga kerja(Jamsostek). Pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat) dan cuti .

2.2.2. Metode Pemberian Kompensasi

1. Metode Tunggal , Yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya di tetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2. Metode Jamak , Yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang, jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada.

2.2.3. Sistem Pembayaran Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan menurut Ardana dkk (2012 : 230)

sebagai berikut :

1. Sistem Waktu

- Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti : jam, hari minggu atau bulan.

Contoh :

- Si - A pekerja harian, upah perhari Rp. 3.000, - Jika bekerja 6 hari , Upah A adalah $3.000 \times 6 = \text{Rp. } 18.000,-$
- Si – B karyawan tetap upah perbulan Rp. 350.000,- jadi setiap bulan SI-B menerima gaji sebesar Rp. 350.000,-
- Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

2. Sistem Hasil (output)

- Kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter atau liter dan kilo gram.
- Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.
- Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi.

3. Sistem borongan

- Suatu cara pengupahan yang penempatannya/penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.

- Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

- Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar dan juga Perhitungan- perhitungan yang tepat.

2.2.4. Waktu Pembayaran Kompensasi

1. Kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan terhadap karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik .

2. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

3. Kebijakan kompensasi harus diprogram dengan baik dan di informasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat .