

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Sehingga manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Untuk memperjelas gambaran dan pengertian dan manajemen maka penulis mengemukakan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007;9)** menyatakan bahwa :

“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.”

Menurut **Sadono Sukirno (2006;60)** menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah kegiatan pimpinan perusahaan dan manajer lain melakukan perencanaan, mengorganisasikan sumber daya manusia”.

Menurut **Mutiara Pangabean (2007;13)** menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien”.

Menurut Rivai (2009;2) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang terpenting untuk mencapai suatu tujuan”.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu usaha manusia untuk memenuhi kebutuhannya dengan mengkoordinasikan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab serta memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam manajemen kita mengenal unsur-unsur manajemen (*Tools Of Management*). Menurut Malayu S.P Hasibun (2007;9) dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen”** unsur-unsur manajemen tersebut terdiri dari *Man, Money, Method, Materials, Machines, and Market* yang disingkat dengan 6M.

1. *Man* yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Method* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang-barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia ini menunjang organisasi dengan bakat, karya, kreatifitas, dan dorongan. Masyarakat telah menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut, nilai-nilai manusia semakin disesuaikan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi. Dengan makin berkembangnya ilmu pengetahuan teknologi, ternyata membawa akibat pada perkembangan kehidupan perekonomian yang semakin maju sehingga dalam hal ini diperlukan suatu manajemen yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dan memuaskan.

Namun tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia juga tidak dapat menghasilkan sesuatu tanpa adanya faktor-faktor produksi yang lainnya yaitu uang, mesin-mesin, dan material. Akan tetapi karena faktor-faktor produksi yang lainnya adalah benda mati, yaitu dapat digerakkan sekehendak hati, maka faktor produksi tenaga kerja itu dapat tekanan yang lebih utama. Manusia memiliki perasaan, tujuan-tujuan dan memiliki akal yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan melalui proses tertentu.

Dikaitkan dengan hal tersebut maka, beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

Menurut **Malayu S.P Hasibun (2007;10)** menyatakan bahwa :

“ Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dengan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008;3)** menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi”.

Menurut **Mangkunegara (2008;2)** menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Sadili Samsudin (2006;22)** menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

2.2.2 Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang lbih baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2.2.3 Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan karyawan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalahn kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964.

2.3 Gaji

2.3.1 Pengertian Gaji

Dalam pengertian sehari-hari arti upah sering dibedakan dengan pengertian gaji. Pengertian upah lebih diperuntukkan bagi pekerja. Pekerja yang tidak tetap sifatnya, seperti pada pekerja borongan, atau pada pekerja-pekerja yang tidak tetap sifatnya. Sedangkan gaji lebih banyak dipakai untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya tetap atau untuk pekerjaan yang mengikat, seperti pegawai bulanan, pegawai negeri ataupun pegawai tetap.

Namun demikian, pengertian upah dan gaji memiliki hakekat yang sama, yaitu keduanya menyangkut balas jasa terhadap prestasi seseorang.

Untuk lebih jelasnya definisi gaji menurut para ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut **Andrew F. Sikula (2007;119)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007;118)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”.

Menurut **Sadili Samsudin (2010;189)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai atau karyawan”.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008;85)** mengatakan bahwa :

“Gaji merupakan uang yang dibayar kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan”.

Menurut Rivai (2009;360) mengatakan bahwa :

“ Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai karyawan yang memberikan sumbangan dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Wung dan Brotoharjoso (2003;86) dalam buku **“Tingkatan Kinerja Perusahaan”**

“Gaji atau salary adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat-ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai”.

Dari beberapa pengertian tentang gaji diatas dapat disimpulkan bahwa arti dari gaji adalah balas jasa yang berupa uang sebagai balasan atas seseorang yang melaksanakan tugas yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan dan uang tersebut dapat berfungsi atau menjadi faktor dalam jaminan kelangsungan hi

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Gaji

Sebuah organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya gaji karyawan sangat dipengaruhi oleh :

- 1) Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Permintaan tenaga kerja : artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis gaji relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja : artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat gaji relatif rendah.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar-kecilnya gaji yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya gaji untuk karyawannya.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memperdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian, maka akan mempengaruhi besarnya gaji.

4) Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya gaji yang akan diterima karyawan.

5) Biaya hidup

Tingkat biaya hidup di suatu daerah akan menentukan besarnya gaji. Sebagai contoh tingkat upah di daerah atau kota terpencilkan lebih kecil dibandingkan dengan tingkat upah di kota-kota besar.

6) Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar-kecilnya gaji yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

7) Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya gaji bagi karyawan. Semakin tingkat pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula gaji yang akan diterima.

8) Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menertibkan sistem gaji yang ditetapkan perusahaan atau organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan gaji yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkan kebijakan pemerintah dalam hal pemberian upah minimum bagi para karyawan.

2.3.3 Tujuan Pemberian Gaji

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007;121)** dalam buku “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” tujuan diberikan gaji antara lain adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah kerja sama formal antara pemilik atau pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika gaji yang diberikan cukup besar, manager akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh asosiasi usaha sejenis atau kadin

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan

9. Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3.4 Sistem Penggajian

Sistem penggajian menurut **Malayu S.P Hasibuan (2010;124)** dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dibagi menjadi tiga sistem yaitu :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya gaji ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompesasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya gaji sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ini ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya gaji yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun gajinya tetap dibayar sebesar perjanjiannya.

2. Sistem Hasil (output)

Dalam sistem hasil (output), besarnya gaji yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan

kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakan. penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikan

2.3.5 Metode Pembayaran Gaji

Dalam Metode pembayaran gaji menurut **Malayu S.P Hasibuan (2010;123)** terdapat 2 metode yaitu :

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokoknya hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkatan golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

Jadi standar gaji pokoknya yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Dorongan gaji ataupun upah adalah suatu cara membagi keuntungan dari produktivitas yang bertambah. Tetapi bila ukuran dorongan berubah, karena manajemen mendapatkan metode-metode atau mesin-mesin baru dan kemudian produktivitas bertambah maka timbul persoalan, bagaimana membagi bagian keuntungan itu di antara semua pegawai.

