

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 manajemen maka penulis mengemukakan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli.

Dalam buku T. **Hani Handoko** terdapat beberapa definisi tentang manajemen yaitu sebagai berikut:

Menurut **Stoner (2003;8)** yang dikutip oleh T. Hani Handoko:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Luther Gulick (2003;11)** yang dikutip oleh T. Hani Handoko:

“Manajemen adalah sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha dengan sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan”.

Menurut **Robbins (2004;2)** definisi manajemen adalah:

“Manajemen adalah sebagai proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Dari definisi diatas 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, penetapan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam manajemen kita mengenal unsur-unsur manajemen (*Tools Of Management*). Menurut **Hasibuan (2004;20)** unsur-unsur manajemen tersebut terdiri dari *Men, Money, Methods, Material, Machines, and Market* yang disingkat dengan 6M.

1. *Men*, yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional.
2. *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods*, yaitu cara-cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials*, yaitu bahan-bahan yang digunakan 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 yang 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 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, 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 dimanfaatkannya 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 **Hasibuan(2004;1)**:

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

Menurut **Simamora (2004;4)**:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Dari beberapa pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia diatas dapat disimpulkan bahwa arti dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merupakan ilmu seni yang didalamnya terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Dan Manajemen Sumber Daya Manusia dapat mengelola individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

2.2.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2003;22)** fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian.

a. Pengadaan (*procurement*)

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

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

c. Kompensasi (*compensation*)

Merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi selain terdiri atas upah, dapat berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, pakaian seragam (tunjangan pakaian), dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diberikan secara tetap.

Menurut **B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003;181)**:

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut **Hasibuan (2003;118)**:

”Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan

tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

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

c. Pengadaan efektif

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

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya

e. Stabilitas Karyawan

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

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintahan

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

2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar. Upah insentif ini merupakan alat yang digunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

- a. *Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushola, olahraga, dan darmawisata.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut.

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

- b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasi kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup atau *Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, Karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

j. **Jenis dan Sifat Pekerjaan**

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

2.3.5 Azas-azas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Azas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Azas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerja sama

yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

b. Azas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

2.3.6 Metode Pemberian Kompensasi

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak.

a. Metode Tunggal

Suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat 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 informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

