

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** yang berjudul “**Manajemen**” tahun 2003 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 diterapkan”.

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

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

Menurut **Robbins (2004;2)** dalam buku “**Manajemen**”:

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

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 Hasibuan (2004;20) dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen**” 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 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 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 (2005;10)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“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 **Marwansyah dan Mukaram (2000;3)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi antara lain dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesejahteraan kerja, serta hubungan industrial”.

Menurut **Simamora (2004;4)** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

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

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 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 yang 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 adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya 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 kedua-duanya menyangkut balas jasa terhadap prestasi seseorang.

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

Menurut **Rivai (2004;379)** dalam buku “**Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**”:

“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 Saydam (2000;169) dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Gaji adalah salah satu jenis balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sekali dalam sebulan)”.

Menurut Susilo Martoyo (2000;114) dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**:

“Gaji atau upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat finansial dan merupakan yang utama dari bentuk-bentuk kompensasi yang ada bagi karyawan sebab upah atau gaji tersebut bagi setiap pegawai yang menerimanya merupakan faktor atau berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupannya. Sedangkan bagi perusahaan upah atau gaji tersebut yang teratur dan layak diberikan kepada para karyawannya, berfungsi pula sebagai jaminan kelangsungan produksi 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 hidupnya.

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 terpencil akan 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 dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam hal pemberian upah minimum bagi para karyawan.

2.3.3 Tujuan Pemberian Gaji

Menurut Rivai (2004;379) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan” 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, status 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 yang dikutip oleh **Gouzali Saydam (2000;185)** dalam buku “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” dibagi menjadi tiga sistem yaitu :

1. Sistem Skala Tunggal

Sistem Skala Tunggal gaji yang sama diberikan kepada pegawai yang sama diberikan kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperlihatkan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. Dalam sistem ini hanya terdapat satu skala untuk menghargai bermacam-macam

dasar pendidikan (umum dan kejuruan). Dengan demikian dalam skala tunggal tidak ada perbedaan penghargaan dalam pengangkatan bagi pemegang ijazah sekolah umum dan sekolah kejuruan.

2. Sistem Skala Ganda

Sistem Skala Ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan hanya didasarkan pada pangkat, tetapi juga pada sifat pekerjaan yang dilakukan. Prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

3. Sistem Skala Gabungan

Sistem Skala Gabungan adalah sistem penggajian yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam Sistem Skala Gabungan besarnya gaji pokok pegawai negeri yang berpangkat sama ditentukan sama pula. Di samping itu diberikan tunjangan kepada pegawai negeri yang memikul tanggung jawab yang berat, mencapai prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pusat perhatian dan pengarahan serta terus-menerus.

Namun demikian, masing-masing sistem penggajian tersebut tidak dapat diterapkan begitu saja sebelum dilakukan analisis pekerjaan, klasifikasi pekerjaan, dan penilaian pekerjaan yang lebih matang untuk menentukan jenis pekerjaan dan komponen-komponen apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.3.5 Metode Pembayaran Gaji

Dalam buku **Moekijat (2000;50)** yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)**” terdapat metode pembayaran upah dan gaji dalam 2 golongan besar :

- 1) Pembayaran atas dasar waktu : jam-jaman, harian, mingguan, bulanan, atau tahunan.
 - 2) Pembayaran atas dasar hasil : tiap potong atau tiap kesatuan hasil kerja.
1. Pembayaran atas dasar waktu adalah lebih memuaskan apabila :
- a. Kesatuan-kesatuan hasil tidak dapat diukur dan dibedakan

- b. Pegawai-pegawai mempunyai sedikit pengawasan mengenai jumlah hasil atau tidak ada hubungan yang erat antara kegiatan dan hasil, seperti pada beberapa pekerjaan yang waktunya ditentukan oleh mesin
 - c. Penangguhan pekerjaan sering dilakukan dan di luar pengetahuan pegawai
 - d. Mutu pekerjaan atau kecakapan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan amat penting
 - e. Pengawasan dilakukan dengan unik
 - f. Pengawasan biaya tidak memerlukan pengetahuan yang tepat tentang biaya tenaga kerja tiap kesatuan hasil.
2. Pembayaran atas dasar hasil adalah lebih memuaskan, apabila :
- a. Kesatuan hasil dapat diukur
 - b. Ada hubungan yang erat antara kegiatan pegawai dan jumlah hasil
 - c. Pekerjaan ditetapkan standarnya, jalannya pekerjaan teratur dan kegagalan atau gangguan sedikit atau jika banyak, hal ini telah diketahui oleh pegawai
 - d. Pertimbangan mengenai mutu adalah kurang penting dari pada jumlah hasil atau sekurang-kurangnya sama dan dapat diukur.
 - e. Pengawasan tidak memuaskan atau pegawai tidak dapat mencurahkan penuh perhatian terhadap pekerjaan perseorangan
 - f. Pengawasan biaya mengharuskan ongkos tenaga kerja tiap kesatuan terbatas dan ditentukan lebih dahulu seperti halnya dalam perusahaan pakaian dan sepatu.

Jelasnya, pembayaran atas dasar hasil tidak selalu yang paling baik dalam semua keadaan. Sistem “*wage incentive*” bukanlah suatu “obat yang manjur” untuk semangat yang kurang dan hasil yang rendah.

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.