

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Untuk lebih memahami Manajemen Sumber Daya Manusia, kita sebaiknya meninjau terlebih dahulu pengertian manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Pengaturan hanya dapat dilakukan di dalam suatu organisasi (wadah/tempat), sebab dalam organisasi (wadah) inilah tempat kerjasama, proses manajemen, pembagian kerja, delegation of authority, koordinasi, dan integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mendapatkan pengertian manajemen yang baik, penulis mencoba mengangkat beberapa definisi/pendapat dari para ahli manajemen.

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

Hal utama yang perlu diperhatikan di dalam suatu perusahaan adalah keberadaan manajemen sumber daya manusia, karena perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia

sehingga dapat berfungsi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tetap dapat menyesuaikan diri dengan tantangan dan perkembangan di era modern dalam persaingan bebas, maka peranan manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi menjadi tanggung jawab pimpinan perusahaan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelola dan pendayaguna sumber daya yang ada pada individu.

Selain itu juga, manajemen sumber daya manusia juga memberikan penekanan pada kepentingan strategis dan proses, demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus-menerus. Dengan demikian semakin besar perusahaan maka akan semakin banyak melibatkan orang atau karyawan sehingga peranan manajemen sumber daya manusia semakin diperlukan.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi Sumber Daya Manusia.

T. Hani Handoko (2000:4) mengemukakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi”.

Edwin B. Filippo (2002:11) mendefinisikan sebagai berikut :

“Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat).

Malayu S.P. Hasibuan (2002:10) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan ilmu dan seni untuk untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia guna terwujudnya tujuan perorangan, organisasi, dan masyarakat.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat banyak, hal ini disebabkan karena sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh satu kesatuan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut **Mutiara S. Panggabean (2004:21)** adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan.

Perencanaan (human resource 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.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,, itegrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. 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.

4. 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.

5. Pengadaan.

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

6. Pengembangan.

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan primernya serta pedoman

pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian.

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

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan 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.

10. 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.

11. 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.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah mengelola kompensasi, sistem kompensasi yang baik akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, mendapatkan, memelihara dan mempertahankan tenaga

kerja yang produktif, tanpa kompensasi yang layak karyawan akan mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut **Hasibuan (2002:118)** definisi kompensasi adalah sebagai berikut :

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

Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi itu dibayar dengan barang program kompensasi ini berbeda antara satu perusahaan dengan lainnya, hal ini tergantung tingkat kesadaran masing-masing pimpinan perusahaan akan bermanfaat suatu program kompensasi serta tergantung pula pada besar kecilnya perusahaan, yang dalam hal ini menentukan kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak, apabila hal tersebut dapat terwujud, akan semakin baik kehidupan dan kesejahteraan karyawan.

2.3.2 Tujuan Kompensasi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2003)** tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

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

3. Pengadaan

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas karyawan

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

6. Disiplin

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

7. Pengaruh serikat buruh

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

8. Pengaruh pemerintah

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

Maka dari tujuan pemberian kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintahj harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.3.3 Penggolongan Kompensasi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002:118)** secara umum kompensasi digolongkan menjadi dua bagian yaitu :

1. *Financial compensation*

- a. *Direct compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yaitu gaji, upah, bonus, komisi dan insentif.

- b. *Indirect compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaan antara lain : asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran secara cuti maupun sakit.

2. *Non financial compensation*

Kompensasi yang bersifat non financial terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan di karenakan untuk pekerjaan itu sendiri atau lingkungan pekerjaan.

2.4 Pengertian dan Tujuan Insentif

2.4.1 Pengertian Insentif

Insentif adalah merupakan perangsang yang diberikan kepada pegawai atas prestasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas prestasi kerjanya dengan tujuan sebagai pendorong agar para pegawai bekerja lebih giat, serta efisien, dan pada umumnya diberikan dalam bentuk uang. Dengan kata lain setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan suatu insentif kepada karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Jadi pengaruh insentif adalah mendorong karyawan supaya bekerja lebih efektif.

Untuk lebih jelas lagi mengenai pengertian insentif maka penulis akan mengemukakan definisi-definisi dari para ahli manajemen diantaranya :

G.R. Terry, yang dikutip oleh, **Malayu S.P. Hasibuan (2002:184)** mengatakan bahwa **“Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk belajar”**.

Menurut **Mutiara S. Panggabean (2004:88)** mengatakan bahwa **“Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang berkaitan dengan prestasi kerja”**.

Menurut **Frederick Taylor**, yang dikutip oleh **Dr Mutiara S. Panggabean (2002:89)** mengatakan bahwa **“Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”**.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu sumber motivasi yang dapat memberikan dampak positif bagi organisasi atau perusahaan dan juga bagi para karyawan itu sendiri.

Maka dengan adanya pemberian insentif, organisasi atau perusahaan akan mempunyai karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, semangat kerja yang tinggi, sehingga efektivitas kerja organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Sedangkan bagi karyawan, dengan adanya pemberian insentif maka mereka dapat memenuhi kebutuhannya, baik yang bersifat materi maupun non materi.

2.4.2 Tujuan Pemberian Intensif

Pada dasarnya insentif merupakan salah satu fungsi utama, untuk dapat memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif juga dapat menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu juga insentif merupakan salah satu upaya untuk mengkondisikan karyawan agar dapat meningkatkan prestasi dan efektivitas kerjanya.

Menurut **Mutiara S. Panggabean (2002:89)** dalam cara pandang teori motivasi ini, derajat usaha karyawan untuk bekerja secara optimal dan efektif lebih ditentukan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Harapan karyawan mengenai seberapa besar kemungkinan ia dapat menyesuaikan diri dengan target produksi yang dituntut oleh perusahaan atau kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman.
2. Seberapa besar arti, makna atau nilai tambah yang akan diterima oleh karyawan atas pencapaian target kerja serta kondisi lingkungan yang kurang nyaman.
3. Seberapa besar kemungkinan usaha-usaha keras dan luar biasa yang dikerahkan oleh para karyawan dalam bekerja, baik dalam mencapai target kerja ataupun dalam rangka mentoleransi kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat menjadi sarana untuk mendapatkan imbalan yang sesuai dengan harapannya.

Maka dari cara pandang teori motivasi diatas dapat disimpulkan, bahwa tujuan pemberian insentif adalah untuk dapat memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas dari hasil kerjanya. Selain itu juga dengan memberikan insentif, perusahaan memiliki strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sistem insentif yang efektif dapat mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang telah di distribusikan secara adil, guna meningkatkan jumlah penjualan, mutu produksi dan mutu pelayanan jasa.

2.4.3 Jenis-jenis Insentif

Pada umumnya, pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktifitas kerja. Jenis insentif yang digunakan perusahaan dalam memotivasi karyawannya terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu : Insentif individu dan insentif kelompok.

Menurut **Mutiara S. Panggabean (2004:90)**, bahwa :

1. Insentif Individu

Merupakan rencana atau program insentif individu yang bertujuan untuk memberikan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa rencana upah perpotong dan rencana upah per jam secara langsung. Upah perpotong dapat dihitung dengan jalan membagi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit produksi dengan tingkat gaji untuk pekerjaan itu.

2. Insentif Kelompok

Pembayaran insentif individu sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan 3 (tiga) cara, yaitu :

1. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya,
2. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya,
3. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

2.4.4 Dasar-dasar Pemberian Insentif

Pemberian insentif dalam bentuk financial dan Non financialm, bentuk-bentuk ini mempunyai hubungan erat satu sama lainnya dan juga saling melengkapi sehingga tercapainya tujuan atau maksud dari pemberian insentif tersebut. Dasar pemberian insentif dapat dikaitkan dengan berbagai ukuran yang dihubungkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Menurut Hasibuan

(2002:21) ada beberapa macam ukuran yang dapat dipakai sebagai dasar pemberian insentif yaitu :

1. *Amount of output*

Pemberian insentif berdasarkan jumlah output yang dihasilkan, misalkan berdasarkan satuan hasil, dasar perhitungan dengan melihat hasil kerja atau satuan hasil yang dihasilkan seorang karyawan. Jika hasil kerjanya melebihi yang telah ditetapkan maka selisihnya akan diperhitungkan dengan uang.

2. *Quality of output*

Pemberian insentif berdasarkan pada kualitas yang dihasilkan, misalnya insentif yang akan diberikan hanya untuk output yang telah memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3. *Success in Reaching Goals*

Pemberian insentif berdasarkan pada keberhasilan mencapai target yang telah ditetapkan jika seseorang karyawan berhasil mencapai target tertentu maka akan diperhitungkan dengan uang yang besarnya telah ditentukan. Semakin tinggi target yang dicapai karyawan maka insentif yang diperoleh akan semakin besar.

4. *Amount of Profit*

Pemberian insentif didasarkan pada jumlah keuntungan yang dihasilkan, misalkan dengan profit sharing.

5. *Cost Efficiency*

Pemberian insentif didasarkan pada penghematan biaya-biaya yang digunakan perusahaan, misalkan dengan produk sharing. Dimana karyawan akan memperoleh tambahan upah dari hasil efisiensi biaya tenaga kerja.