

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dimana maksud dari kalimat diatas adalah bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi memberikan kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengertian secara umum dapat diartikan sebagai manajemen kepegawaian. Jadi istilah kepegawaian disini menyangkut orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan dari tingkat yang paling rendah sampai tingkat yang paling tinggi dalam perusahaan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Moses N Kinggundu** yang dikutip oleh **Faustino Cardoso Gomes (1995;4)** adalah:

“Pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi masyarakat, nasional, dan internasional.”

Sedangkan menurut **Edwin B. Flippo** yang dikutip oleh **T. Hani Handoko (1994;3)** manajemen sumberdaya manusia adalah:

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari pengertian diatas bahwa manajemen kepegawaian merupakan pengelolaan tenaga kerja dalam perusahaan, dimana sebagai dasar utamanya adalah manusia, manusia yang menggerakkan, merencanakan, mengorganisasikan, dan manusia mengawasinya. Dalam hal ini manajemen manajemen sumberdaya manusia, kita pandang sebagai usaha untuk melakukan fungsi *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Para ahli lain menyebut manajemen sumberdaya manusia dengan istilah personel manajemen dari **Manullang (2001;72)**

“Personal manajemen seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja.”

Berdasarkan definisi tersebut, sudah cukup jelas bagi kita untuk memahami pengertian manajemen sumberdaya manusia. Hanya harus

kita perhatikan dalam masalah manajemen sumberdaya manusia ini adanya unsur pengakuan bahwa tenaga manusia adalah merupakan tenaga utama dalam usaha apapun.

Selanjutnya bahwa manusia sebagai faktor produksi harus mendapatkan perlakuan yang sesuai dengan kepribadian dan martabat manusia. Kemudian manfaat yang didapat perusahaan dimana manusia itu melaksanakan operasinya haruslah mendatangkan juga manfaat bagi tenaga kerja yang mengusahakannya.

Struktur organisasi adalah hal pertama yang menjadi persoalan dalam manajemen sumberdaya manusia, karena struktur organisasi adalah pedoman dalam melaksanakan usaha-usaha dimana terdapat garis-garis yang menentukan pedoman pelaksanaan organisasi dari suatu usaha.

Dalam perusahaan modern pada masa sekarang ini, bagian personalia atau kepegawaian selalu kita temui. Bagian sumberdaya manusia disini mempunyai atau melaksanakan, ketatapersonaliaan yang meliputi pengumpulan, penyelidikan, dan mengemukakan bahan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan.

Faktor tenaga manusia memang merupakan hal yang sangat penting, oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan. Seorang pemimpin tentu harus memikirkan

bagaimana pekerjaan itu dapat dilaksanakan sesuai rencana, yaitu supaya pekerja dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Manajemen sumberdaya manusia juga bertugas untuk memberikan kepuasan hati kepada seorang pekerja, tentang pengupahan dan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang diterima oleh seorang pekerja, sehingga manajemen sumberdaya manusia erat hubungannya dengan kesejahteraan karyawan dan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Pada hakekatnya faktor keuangan tidaklah merupakan motivator satu-satunya tetapi ada banyak lain yang bersifat non material. Kalau pekerja menganggap gajinya sudah cukup untuk hidup layak, dia akan lebih mengusahakan kebutuhan lain. Sebaliknya kalau memang gajinya tidak cukup atau sistem gajinya tidak adil maka terdapat kecenderungan gaji menjadi perhatiannya.

Sistem upah atau gaji yang baik sangat didamba-dambakannya oleh setiap pekerja. Meskipun bukan jumlah gaji yang diterima saja yang dapat memotivasi karyawan. Hal ini perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam memberikan keadilan. Menurut **M. Manullang (2001;117)**, untuk mencapai unsur keadilan maka seorang pemimpin haruslah memperhitungkan beberapa faktor dari seorang pegawai yaitu :

1. Faktor Pendidikan
2. Faktor Pengalaman
3. Faktor Tanggungan
4. Kemampuan Perusahaan
5. Faktor Keadaan Ekonomi
6. Faktor Kondisi-kondisi para pekerja

Kalau pimpinan perusahaan telah memperhatikan beberapa faktor tingkat unsur penggajian di atas, maka sudah barang tentu akan tercapai unsur keadilan dalam perusahaan itu. Demikian pula para pegawai akan dapat memahami dan diharapkan tak ada rasa iri hati di antara para pegawai satu dengan yang lainnya.

Untuk membandingkan sistem penggajian di Indonesia akan jauh sekali bila dibandingkan dengan sistem penggajian diluar negeri, mengingat perekonomian di negara kita masih di nilai terlalu lemah dan tenaga kerja di indonesia masih di nilai terlalu murah. Sistem penggajian di negara kita belum proporsional. Hal ini dapat dilihat pada perusahaan swasta yang sangat mencolok sekali perbedaannya dengan pegawai pemerintahan. Kita dapat memperhatikan bahwa apabila perusahaan tersebut memperoleh keuntungan maka para karyawannya akan ikut merasakan kenikmatan dari keuntungan itu. Tetapi sebaliknya apabila perusahaan itu merugi, maka mereka akan ikut merasakan kerugiannya. Gaji mereka sering kali terlalu kecil meskipun mereka sering harus bekerja lembur. Faktor keadaan ekonomi atau biaya hidup juga merupakan faktor penentu dalam penerapan sistem penggajian atau pemberian upah.

Keadaan ekonomi atau biaya hidup dari suatu keluarga besar merupakan beban keadaan ekonomi dari suatu pekerja yang berpenghasilan kecil.

Kondisi pekerjaan merupakan salah satu faktor yang penting yang perlu diperhatikan dalam merealisasikan sistem penggajian, karena akan mempengaruhi motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan tersebut. Orang yang bekerja dalam lingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang sepadan dengan resiko yang dihadapi oleh si pekerja itu.

Pengawasan pekerjaan dalam manajemen sumberdaya manusia sangat penting pengaruhnya, karena pengawasan tidak akan berhasil, apabila seorang pemimpin tidak memperhatikannya. Suatu pengawasan akan efektif apabila seorang pemimpin dapat mengakomodasi keinginan dari para karyawannya/bawahannya.

Dalam keadaan apapun perusahaan harus mengadakan pengawasan yang ketat. Hal ini akan menguntungkan kedua belah pihak baik dari segi perusahaan maupun dari segi kepegawaian.

Seperti telah disinggung di atas bahwa tujuan manajemen sumberdaya manusia adalah untuk mencapai efisiensi kerja dan mengusahakan terciptanya suasana kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

## B. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan yang besar, susunan bagian personalia tergantung besar dan luasnya lapangan usaha, bidang dan bentuk perusahaan itu. Perusahaan menetapkan syarat yang harus dimiliki oleh pimpinan bagian personalia, yaitu memiliki pengetahuan yang luas tentang hak dan kewajiban karyawan. Ia harus mempunyai keyakinan bahwa tenaga kerja tidak boleh dianggap sebagai barang modal dalam perusahaan itu.

Tugas yang terpenting bagian personalia adalah menjalankan fungsi setiap manager yang berhubungan dengan lingkungan kerja agar pegawai terdorong untuk melaksanakan kegiatan dan tugasnya masing-masing untuk merealisasi tujuan perusahaan yang dipimpinnya.

Adapun fungsi-fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Sondang P Siagian (81;1995)** adalah sebagai berikut :

### 1. Penerimaan Pegawai (*recruitment*)

Bertujuan untuk memperoleh pegawai dan untuk mencari tenaga-tenaga yang benar-benar dapat melakukan tugas-tugas yang sedang kosong tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengetahui orang yang bagaimana yang harus dicari untuk memangku pekerjaan. Terlebih dahulu harus dianalisa atau ditetapkan kualifikasi seorang pegawai. Artinya diberikan gambaran dari pekerjaan itu. Bagaimana sifat dan keadaannya untuk dapat ditetapkan sifat dan kecakapan orang-orang

yang dapat mengerjakan pekerjaan itu dengan baik. Adapun fungsi bagian/seleksi penerimaan pegawai meliputi tugas-tugas menganalisa jabatan, menyeleksi pegawai dan memperkenalkan pegawai ke dalam suatu perusahaan.

## 2. Memajukan Pegawai (*development*)

Fungsi sumberdaya manusia selain menerima pegawai atau memperoleh pegawai sudah kita bicarakan dimuka, hal ini bertujuan untuk memajukan atau mengembangkan pegawai. Setelah itu baru diterima secara resmi sebagai pegawai oleh perusahaan.

Dengan cara membina pegawai di setiap usaha maka pimpinan atau atasan akan menambah keahlian atau efisiensi kerja bawahannya didalam melaksanakan tugas-tugas sehingga penetapan jabatannya menjadi tepat. Untuk memenuhi maksud ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

### a. Latihan

Bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas. Pada prinsipnya adalah pegawai akan mendapatkan latihan yang diberikan oleh perusahaan untuk kenaikan jabatan atau dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

## b. Promosi

Bertujuan untuk memberikan kemungkinan yang seluas-luasnya kepada pegawai agar dapat naik ke jabatan yang lebih tinggi dan pada promosi dititik beratkan kepada pegawai yang mempunyai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai kecakapan serta ketrampilan maupun kecakapan berdasarkan atas suatu sistem penilaian.

## c. Pemindahan

Sebagai mana halnya dengan promosi, pemindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang lainnya, dimaksudkan oleh pimpinan untuk meningkatkan derajat karyawannya melalui dua alternatif yaitu atas dasar keinginan perusahaan dan atas dasar kemampuan pegawai itu. Pemindahan pegawai dari jabatan ke jabatan yang lainnya dimaksudkan untuk menghilangkan rasa jenuh pegawai atau karena pegawai memang kurang mampu.

## 3. Memanfaatkan Pegawai

Fungsi sumberdaya manusia terakhir ini adalah merupakan fungsi seorang manajer dalam memanfaatkan pegawai. Pengertian atau fungsi memanfaatkan pegawai ini lebih ditekankan kepada usaha untuk memberikan manfaat kepada perusahaan meskipun perhatian kepada pegawai tidak dilupakan. Sebaliknya fungsi memajukan pegawai lebih ditekankan kepada pemberian manfaat kepada perusahaan bukan saja

dalam arti materil, tetapi juga moril dan nama baik perusahaan. Maka jelaslah bahwa tujuan memanfaatkan pegawai adalah mempekerjakan pegawai yang memberikan prestasi besar dan menguntungkan bagi perusahaan. Oleh karena itu fungsi memanfaatkan pegawai itu dilaksanakan dengan jalan pemberian kompensasi sebagai daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan.

### C. Kompensasi

Pada dasarnya motivasi manusia untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, mulai dari kebutuhan yang bersifat fisik maupun yang bersifat non fisik. Dalam suatu organisasi karyawan juga memiliki kebutuhan yang kuat untuk diperlakukan secara adil dalam mempertahankan keseimbangan antara hal-hal yang dipandang sebagai masukannya atau kontribusi dengan ganjaran atau imbalan yang diperolehnya.

Pada dasarnya apabila seseorang merasakan ketidakadilan antara apa yang diberikan dan apa yang diterima, maka akan timbul dorongan untuk mengurangi ketidakadilan tersebut. Dalam hal pemberian gaji apabila orang merasa bahwa ia menerima gaji lebih rendah dari yang seharusnya ia terima, maka karyawan tersebut cenderung bereaksi negatif dengan cara mengurangi waktu kerjanya atau bahkan bekerja lebih lamban. Sebaliknya, jika ia mendapat penghargaan yang memang

seharusnya ia terima, maka karyawan tersebut akan berusaha melipatgandakan kontribusinya terhadap perusahaan.

Suatu organisasi, lebih-lebih bagi suatu perusahaan yang berorientasi laba, pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting untuk menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasinya. Bentuk kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial.

Berikut ini beberapa pengertian kompensasi atau imbalan yang diantaranya menurut **Malayu S.P Hasibuan (2001:117)** : "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung yang atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan."

Menurut **T. Hani Handoko (1994:155)** : "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka."

Menurut **Gary Dessler (1997;85)**: " Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut."

Meskipun memiliki pengertian yang berbeda-beda, pada dasarnya pengertian tersebut merujuk pada hal yang sama, yaitu bahwa kompensasi adalah suatu bentuk imbalan secara finansial maupun non finansial yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan

kerja. Dengan definisi tersebut, maka dapat disadari bahwa suatu kompensasi diharapkan akan dapat mempengaruhi prestasi kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, untuk lebih dipertajam.

Adapun komponen kompensasi dapat kita simak pendapat para ahli antara lain **Gary Dessler (1997:85)** menyebutkan bahwa ada dua komponen kompensasi, yaitu:

Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang hiburan yang dibayarkan majikan.

Menurut **T Hani Handoko** komponen-komponen kompensasi adalah pembayaran upah dan gaji dan pemberian kompensasi pelengkap seperti pembayaran asuransi, cuti, sakit dan sebagainya.

Adapun tujuan-tujuan dari adanya pemberian kompensasi dimana menurut **Malayu S.P Hasibuan (2001;120)** terdiri dari 8 (delapan) hal, yaitu:

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 efektif

Jika 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 mudah memotivasi bawahannya.

## 5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin.

## 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati 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 intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## D. Pengertian Kepuasan Kerja

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal sebagai kepuasan, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan sebagainya.

Salah satu tujuan manajemen dalam pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan. Bagi karyawan, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya setara atau bahkan melebihi dari usaha yang dikeluarkan. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda-beda standar kepuasannya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:199) : "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. "

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut T. Harti Handoko (1994:193) : "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. "

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya..

Menurut Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (1997:361) menunjukkan bahwa seorang pegawai akan meningkatkan upayanya (motivasi) jika dia merasakan hubungan yang kuat antara upaya dan kinerja, kinerja dan imbalan, serta "imbalan dan kepuasan". Untuk upaya yang mengarahkan pada kinerja, individu harus mempunyai pemahaman yang jelas tentang peranan, kemampuan, kebutuhannya, dan ciri-ciri khusus lainnya yang diharapkan. Hubungan kinerja dan imbalan akan kuat jika individu merasa imbalan yang diterimanya cukup layak. Apabila terdapat keadilan yang dapat diterima, maka kepuasan akan tercapai. Imbalan yang menguatkan dan memuaskan dapat mengarah pada dorongan perilaku yang diarahkan oleh sasaran dimasa mendatang.

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja karyawan hendaknya manajemen merancang dan menerapkan suatu strategi agar kepuasan kerja ini dapat di tingkatkan dan pada akhirnya keuntungan perusahaan pun meningkat.