

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah sebagai pusat pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya. Dalam organisasi, seluruh anggota organisasi harus bekerja secara baik dan kompak agar tujuan dapat diraih dengan baik. Manajemen sumber daya manusia dapat diterapkan dalam mengatur tenaga kerja yang sesuai dengan bidangnya "*The right man, with the right job and place*". Menurut Hasibuan (2010: 15) "**Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat**".

Menurut Sedarmayati (2008: 87) mengemukakan bahwa "**manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan dan penilaian**".

Schermerhorn dalam Alfin dan Dwi (2011: 165) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai **”proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan energik untuk mendukung misi, tujuan dan strategi organisasi.”**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengelola sumber daya manusia, mulai dari merekrut, memelihara, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja secara maksimal didalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja dalam Robby, Ema, dan Eko (2012: 26) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/ diukur) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para karyawan pada organisasi. Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

a. Persiapan dan pengadaan,

- b. Pengembangan dan penilaian,
- c. Pengkompensasian dan perlindungan,
- d. Hubungan-hubungan karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

- c. Pengarahan

Pengarahan adalah suatu proses mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai suatu tujuan.

- d. Pengendalian

Pengendalian adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan perusahaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang dan barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sampai pension.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sangat sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusanya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan pegawai, organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

3. Perkembangan Fungsi Manajemen SDM

Menurut Christine (2012: 67) fungsi SDM telah bergeser. Perannya berevolusi dari *payroll clerk* dan *welfare supporter*, kemudian beralih menjadi *corporate policeman and industrial relation expert*, menuju peran sebagai *business partner*. Jadi saat ini peran yang dimainkan fungsi SDM bertambah penting dan kompleks. Perlu disadari bahwa eksistensi fungsi SDM penting untuk mencapai keunggulan organisasi. Dimana keunggulan tersebut datang melalui kerja keras dalam proses pembelajaran, kualitas layanan, kerjasama, proaktif terhadap suatu masalah dan caranya memandang dan memperlakukan karyawan.

Christensen dalam Christine (2012: 68) menjelaskan tahap-tahap perkembangan fungsi SDM sebagai berikut:

Tabel 2.1 Tahap-Tahap Perkembangan Fungsi SDM

<i>Function Usually Known As:</i>	<i>Primary Focus</i>	<i>Talent Background</i>
<i>Purchasing</i>	<i>Hiring and firing at best cost</i>	<i>Contract negotiations; little focus on human sensitivity.</i>
<i>Labor Relations</i>	<i>Negotiating with unions representing company employees; negotiating talent for least costs.</i>	<i>Legal and negotiating background.</i>
<i>Personnel</i>	<i>Administering employee issues such as benefits, compensation, and employee relations; tend to have a strong emphasis on control.</i>	<i>Administrative background.</i>
<i>Human Resources</i>	<i>In many cases, represents primarily a name change with little substantive difference, regardless of the implication of a move toward being more strategic.</i>	<i>Both administrative and employee relations background; increasing focus on business processes.</i>
<i>Strategic HR</i>	<i>Managing organization and employee performance.</i>	<i>Background in business strategy, people, systems, and organization.</i>

Sumber: Christensen dalam Christine (2012: 68)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa peran fungsi SDM telah banyak mengalami banyak perubahan. Awalnya peran fungsi SDM lebih bersifat sebagai fungsi yang mengelola administrasi perusahaan dalam hal kehadiran, penggajian, rekrutmen karyawan, menjamin dipenuhinya aturan hukum ketenagakerjaan yang berlaku, dan bahkan seringkali ruang lingkup kerjanya digabung dengan mengelola pembelian

barang-barang perusahaan dan inventarisir terhadap barang-barang tersebut.

Saat ini fungsi SDM dituntut tidak hanya menjadi ahli administrasi organisasi, namun dituntut menjadi mitra bisnis bagi organisasi melalui perannya dalam mengelola produktivitas karyawan dan organisasi. Dalam hal ini fungsi SDM harus mampu memahami dengan baik bisnis yang dijalani oleh organisasi dan mengembangkan karyawan agar mereka dapat berkontribusi tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fokus kerja fungsi SDM tidak hanya terbatas pada isu-isu operasional, namun harus dapat berkontribusi dalam isu-isu yang sifatnya strategis (Sandroto dalam Christine (2012)).

4. Aktivitas dalam Manajemen SDM

Menurut Santosa (2007: 72) aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan adalah untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan pasar tenaga kerja. Sedangkan analisis dan penilaian dilakukan untuk menjaga daya saing organisasi.

b. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja harus memperhatikan sumber tenaga kerja yang beragam dan harus memberikan kesempatan yang sama pada setiap calon tenaga kerja tanpa membedakan ras, suku dan agama.

c. Perekrutan (*Staffing*)

Perusahaan harus menarik karyawan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada posisi-posisi tertentu. Sebelum merekrut tenaga kerja terlebih dahulu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk mengetahui dan mempersiapkan uraian pekerjaan (*job descriptions*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specifications*).

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pendidikan merupakan cara untuk pengembangan karyawan. Teknologi akan terus berkembang yang menyebabkan pekerjaan juga akan terus berubah baik teknik maupun tingkat kesulitannya sehingga pelatihan yang berkesinambungan sangat diperlukan.

e. Kompensasi dan Keuntungan

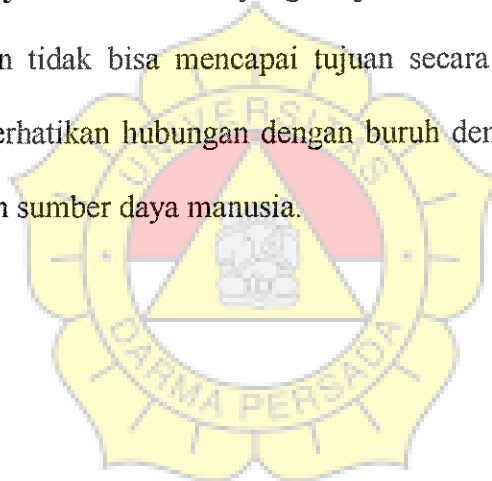
Bentuk kompensasi : upah, insentif dan keuntungan (*benefit*). Sistem kompensasi yang bisa memacu produktivitas karyawan sebaiknya diterapkan.

f. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja

Tujuannya adalah mengurangi kecelakaan kerja, melindungi pekerja dari tindak kekerasan di lingkungan kerja, jaminan kesehatan pada pekerja yang bekerja di lingkungan kerja yang berbahaya, misalnya pengolahan bahan kimia.

g. Hubungan Tenaga Kerja/Buruh dan Manajemen

Konflik akan timbul jika terjadi hubungan yang tidak harmonis antara tenaga kerja dan manajemen. Konflik yang terjadi terus-menerus menyebabkan perusahaan tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Perusahaan perlu memperhatikan hubungan dengan buruh dengan cara memperbaharui kebijakan sumber daya manusia.



B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam MSDM, karena kompensasi merupakan aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi bisa disebut sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan kepada mereka kepada perusahaan. Menurut Nawawi dalam Nasution (2013: 7) mengatakan: “Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut

bekerja”. Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "employers" maupun "employees" baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung (non finansial) (Chaisunah dan ani. 2009: 3). Dessler (2008: 156) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: "*Employee compensation is all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment*". Maksudnya kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan.

Keuntungan yang dapat dirasakan oleh perusahaan setelah memberikan kompensasi adalah:

- a. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.
- b. Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran karyawan.
- c. Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Mathis dan Jackson dalam Nasution (2013: 7) menyatakan “ ada dua bentuk kompensasi karyawan, yaitu bentuk *financial* yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang *non financial* yang merupakan tunjangan karyawan”.

a. Kompensasi *Financial*

Kompensasi langsung artinya pemberian imbalan dengan langsung kepada para karyawan dalam bentuk upah dan gaji. Upah biasanya dibayar berdasarkan hasil kerja perjam, perhari, atau pusetengah hari. Sedangkan gaji diberikan secara bulanan. Komponen-komponen yang dapat dijadikan kompensasi *financial* menurut Rivai dalam Nasution 2013):

1) Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok

2) Gaji Variabel

adalah kompensasi yang dkaitan dengan produktivitas individu, kelompok maupun produktivitas organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.

Menurut Mangkunegara dalam Nasution (2013) adalah: “Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

b. Kompensasi *Non Financial*

Bahwa kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan.

Kompensasi yang diberikan perusahaan untuk tiap pegawai tidaklah sama. Menurut Umar (2008:16) kompensasi non-finansial adalah penyelenggaraan program-program jangka panjang, seperti:

- 1) Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Program rekreasi
- 3) Cafeteria
- 4) Tempat ibadah

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

a. Tingkat biaya hidup

Kebutuhan fisik karyawan yang ada di kota besar berbeda dengan karyawan di kota kecil. Perbedaan tingkat kebutuhan fisik minimal akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda.

b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Bila tingkat kompensasi yang diberikan lebih rendah dari pada perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan yang akan berakibat keluarnya karyawan.

c. Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan yang tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula. Oleh Karena itu perusahaan harus bisa terbuka kepada karyawan dari waktu ke waktu.

d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Karyawan yang memiliki kadar pekerjaan yang lebih sukar akan diimbangi oleh tingkat kompensasi yang lebih besar juga.

e. Peraturan yang berlaku

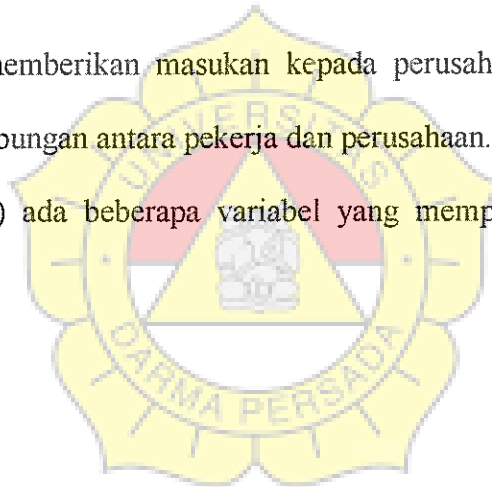
Pemerintah menerapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan haruslah bisa memenuhi kebutuhan fisik minimum para karyawan.

f. Peranan serikat buruh

Peranan serikat dapat memberikan masukan kepada perusahaan agar dapat menjaga jalinan hubungan antara pekerja dan perusahaan.

Menurut Dyan (2013: 116) ada beberapa variabel yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

- a. Produktivitas Perusahaan
- b. Skala Usaha
- c. *Human Capital*
- d. Kompleksitas Jabatan
- e. Kemampuan Perusahaan Membayar Kompensasi
- f. Komposisi Dewan Komisaris
- g. Resiko Bisnis



Menurut Simamora dalam Ryan, Sri, dan Wijaya (2011: 87), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Adapun beberapa indikator kompensasi adalah:

a. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal. Semakin tepat jumlah pemberian upah, gaji, insentif dan tunjangan serta penyediaan fasilitas yang memadai, maka semakin

tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pemberian upah, gaji, insentif dan tunjangan yang tidak tepat (tidak sesuai dengan produktivitas karyawan) serta penyediaan fasilitas yang tidak memadai akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

C. Produktivitas

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Mathis & Jackson dalam Elyana. 2011: 116) didefinisikan sebagai ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Ini juga berguna dalam melihat produktivitas sebagai rasio antara input dan output. Menurut Wingjosoebroto dalam Wartana (2011: 22) menyatakan bahwa produktivitas adalah segala usaha yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Produktivitas.

Sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan barang dan jasa terdiri dari berbagai faktor seperti tenaga kerja, tanah, modal dan skill. Namun dari semua faktor produksi tersebut, faktor produksi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas. Menurut Kuna Winaya dalam Wartana. (2011: 23) secara terperinci ada

beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan, Tenaga kerja yang berpendidikan lebih mudah mengerti tentang hal-hal diperintahkan untuk mengerjakan, cepat tanggap, cepat menerima pendapat dan pandangan orang lain atau dari pimpinan.
- b. Tingkat Penghasilan, Tenaga kerja bekerja tujuan mendapatkan penghasilan menghidupi dirinya beserta keluarganya secara layak. Jelas dalam hal ini tingkat penghasilan cukup dominan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas.
- c. Jaminan Sosial, sama dengan tingkat penghasilan, jaminan sosial merupakan sesuatu yang dapat menambahkan pendapatan tenaga kerja sebagai pelengkap pemenuhan kebutuhan kerja beserta keluarganya.
- d. Disiplin, tenaga kerja yang bersikap mental disiplin itu, karena ia selalu taat kepada segala aturan tertulis maupun lisan yang ada, sangat mudah diterbitkan dan bekerja dengan sungguh-sungguh.
- e. Sikap Mental dan Etika Kerja, karena tenaga itu bersikap mental dan beretika kerja, pada umumnya mempunyai rasa tanggung jawab dan bekerja keras serta bersungguh-sungguh ada setiap tugas yang diberikan atau dibebankan.
- f. Motivasi, tenaga kerja perlu dirangsang atau didorong untuk dapat lebih bergairah dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan itu.

- g. Gizi dan Kesehatan, gizi dan kesehatan sangat dipentingkan untuk kekuatan fisik tenaga kerja itu, sehingga dirasa segar selalu dalam menunaikan pekerjaan itu.
- h. Lingkungan dan Iklim Kerja, lingkungan kerja dan iklim kerja cukup berperan agar tenaga kerja dapat bekerja tenang dan aman tanpa sesuatu gangguan yang dirasakan dalam kerjanya.
- i. Hubungan Industrial Pancasila, Hubungan produksi sangat penting untuk bekerjanya tenaga kerja akan dapat menjaga hubungan baik antara tenaga kerja.
- j. Sarana Produksi, baik buruknya manajemen dalam suatu organisasi sangat pula menentukan betah tidaknya atau tenang tidaknya karyawan itu bekerja.
- k. Kesempatan Berprestasi, diberikan suatu kesempatan bagi karyawan dalam berprestasi sangat perlu diusahakan dalam rangka mengembangkan karyawan tersebut.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Wartana (2011: 24) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

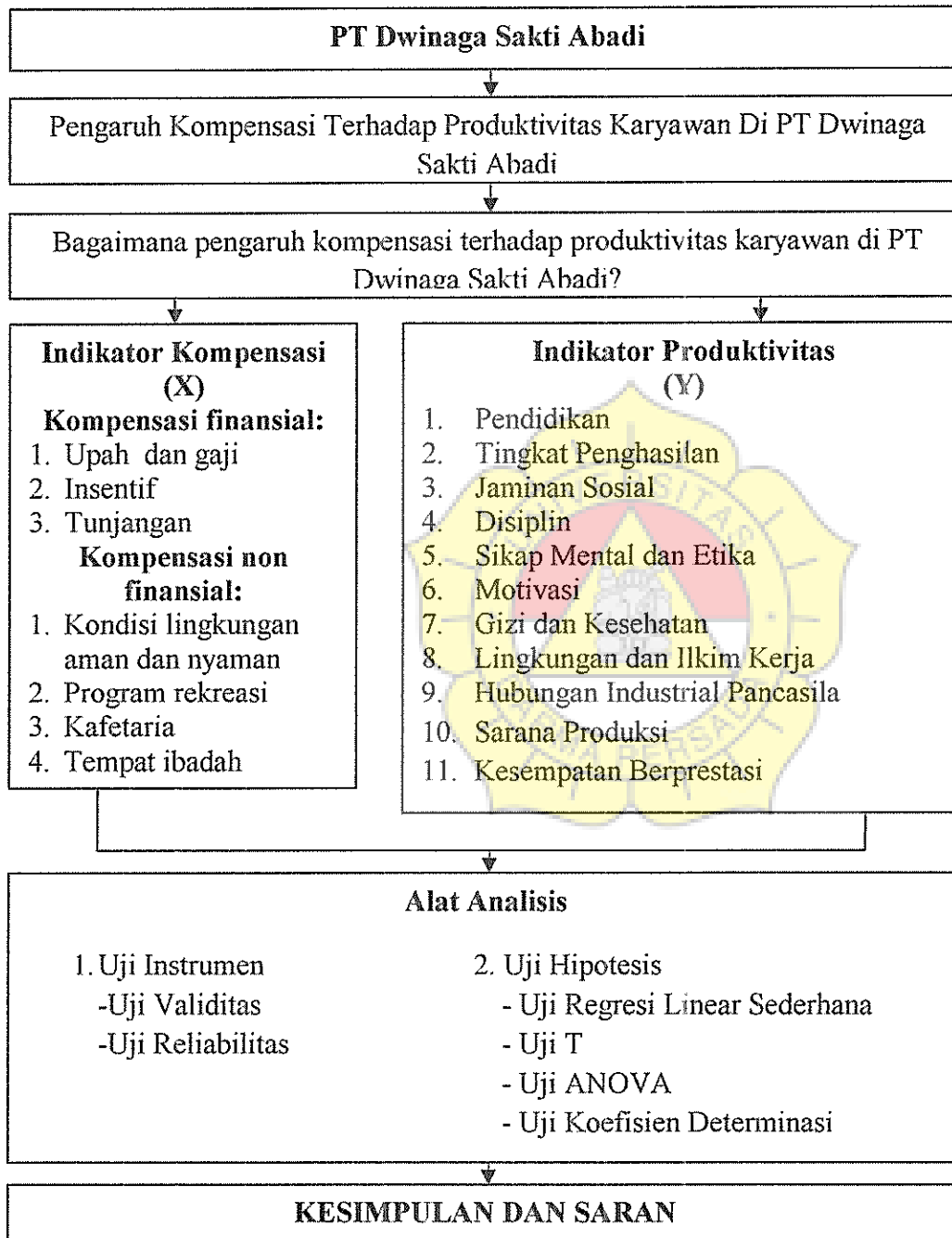
- a. Tindakan konstruktif
- b. Percaya pada diri sendiri
- c. Bertanggung jawab

- d. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
- e. Mempunyai pandangan ke depan
- f. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.
- g. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan.
- h. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensi yang dimiliki.
- i. Semangat kerja untuk mendorong mereka untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

B. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini kompensasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen yaitu produktivitas kerja. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas Karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan produktivitas pegawai. Menurut Anwar (2005) manusia dalam hal ini karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Oleh karena itu kerangka pemikiran penelitian ini adalah:

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₀: Tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT Dwinaga Sakti Abadi.

H_a: Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT Dwinaga Sakti Abadi.

