

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Departemen Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia adalah departemen pelayanan (*service*). Departemen ini ada untuk membantu para karyawan, manajer dan perusahaan dalam memberikan pelayanan atau arahnya. Dalam departemen sumber daya manusia terdapat dua wewenang yaitu wewenang staf (*staff authority*), yang merupakan wewenang dalam hal menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi, bukan mengarahkan, kepada para manajer departemen lain dan wewenang lini, yang merupakan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan tentang pelaksanaan kerja, dan segala hal yang berhubungan dengan karyawan.

Departemen sumber daya manusia diperlukan apabila kegiatan-kegiatan sumber daya manusia menjadi terlalu membebani departemen-departemen lain dalam perusahaan.

B. Kompensasi

Salah satu fungsi departemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawan. Kompensasi

dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Umar, 1998: 16)

Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan karyawan akan pendapatan dan keinginan para karyawan untuk diperlakukan secara wajar oleh perusahaan membuat program kompensasi menjadi semakin penting bagi departemen sumber daya manusia.

Kompensasi memiliki arti yang berbeda untuk orang-orang yang berbeda; hal ini tergantung pada perspektif seseorang. Bagi karyawan, kompensasi merupakan kembalian (*return*) untuk imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan. Kompensasi mungkin mengindikasikan nilai yang dilekatkan perusahaan pada keahlian dan kemampuan karyawan.

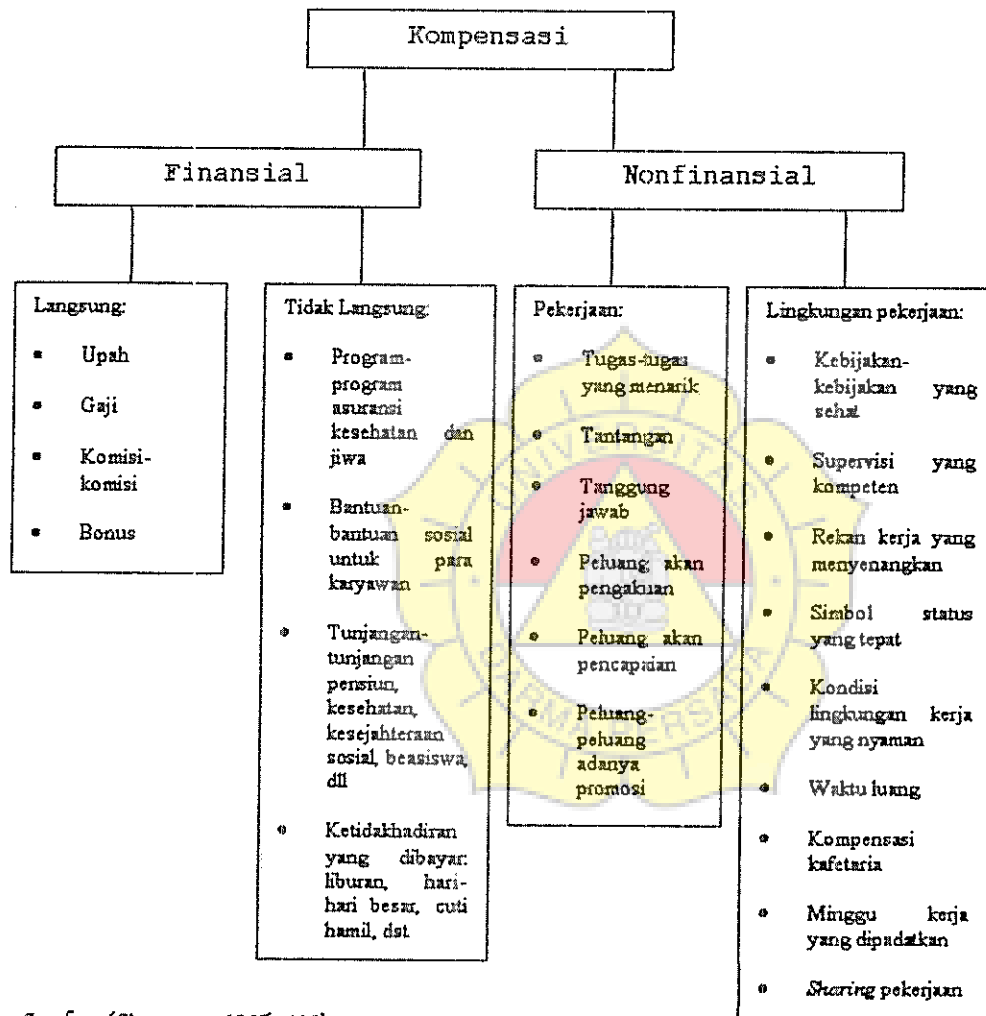
Kompensasi bagi perusahaan berarti penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji atau upah; bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya

merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi berkenaan dengan tidak hanya pada imbalan-imbalan moneter atau ekstrinsik saja, tetapi juga pada tujuan-tujuan dan imbalan-imbalan intrinsik perusahaan seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Sedangkan istilah administrasi gaji atau upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan-imbalan moneter yang diberikan kepada karyawan. Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi disajikan dalam Gambar II-1. *Kompensasi finansial* langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji/upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung, yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi finansial inilah yang lebih lanjut akan dibahas dalam skripsi ini. *Kompensasi nonfinansial* terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau

fisik di mana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. (Simamora, op. cit.: 412-413)

Gambar II-1
Komponen-komponen Keseluruhan Program Kompensasi



Sumber: (Simamora, 1995: 413)

Masing-masing perusahaan memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi mereka. Tujuan

setiap perusahaan khususnya administrasi kompensasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap. Dan juga, sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan hukum. Adapun tujuan-tujuan yang hendak dicapai dapat diuraikan sebagai berikut: (Handoko, *op.cit.*: 156)

1. Memperoleh personalia yang *qualified*.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji/upah yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang.

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan.

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan.

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya.

Suatu program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi tersebut di atas hanya sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, administrasi penggajian atau pengupahan akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survei penggajian atau pengupahan, dan menetapkan harga setiap pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

C. Audit Personalia

Audit personalia atau "personnel audit" adalah suatu analisa dari semua faktor yang menyangkut administrasi personalia, dengan ringkasan dari penemuan analisa tersebut, diikuti dengan berbagai rekomendasi untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan. (Heidjrahman & Husnan, 1996: 282).

Definisi ini menganggap bahwa ada kebijakan, tujuan dan standar personalia yang didefinisikan secara jelas. Sayangnya dalam berbagai situasi tersebut, manajemen mungkin menginginkan suatu audit personalia yang menyeluruh untuk digunakan sebagai dasar pembuatan program-program departemen sumber daya manusia yang baik.

Audit personalia memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia. Audit personalia juga memberikan umpan balik mengenai seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka.

Pendeknya, audit personalia merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mengecek aktivitas sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau seluruh perusahaan. (Simamora, *op.cit* 614).

Audit personalia dapat dilaksanakan dalam berbagai situasi: (*Loc.cit*)

1. Dirasa perlu oleh manajemen puncak.
2. Suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu review (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintahan, dll).
3. Seorang manajer baru yang bertanggung jawab terhadap departemen sumber daya manusia.
4. Suatu perubahan yang signifikan dalam bisnis yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia.
5. Suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem sumber daya manusia perusahaan.

Audit dilaksanakan bukan pada pengertian bahwa manusia itu pada dasarnya tidak bisa dipercaya. Tetapi

merupakan suatu tindakan pencegahan, untuk menciptakan suatu iklim dalam perusahaan yang akan mendorong para karyawan untuk tetap bertindak jujur. Secara praktis tidak ada satupun manajer yang akan berfikir untuk menjalankan usahanya tanpa melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa audit personalia sangat bermanfaat oleh para manajer tersebut. Hal ini dapat dilihat pada **Tabel II-2. (Ibid.: 616)**

Di dalam melaksanakan suatu audit personalia hendaknya diarahkan kepada sasarannya, adapun sasaran daripada audit personalia mencakup beberapa hal dibawah ini: **(Handoko, op. cit: 22)**

1. Audit Fungsi Personalia.

Audit yang secara logis dimulai dengan suatu review departemen sumber daya manusia.

2. Audit Ketaatan Manajerial.

Audit yang meninjau seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur personalia. Jika manajer mengabaikan kebijakan personalia atau melanggar peraturan hubungan karyawan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat dimulai.

Tabel II-2

Manfaat-Manfaat Audit Personalia

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia kepada perusahaan.
2. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumber daya manusia.
4. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik personalia.
5. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis.
7. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur-prosedur personalia yang lebih efektif.
8. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap persyaratan-persyaratan yang legal.
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia.
10. Mensyaratkan suatu review yang cermat atau sistem informasi departemen.

Sumber: (Simamora, 95: 616)

3. Audit Kepuasan Karyawan.

Audit untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan dengan mengumpulkan beberapa informasi seperti informasi mengenai gaji/upah, tunjangan, serta umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka. Audit kepuasan karyawan inilah yang akan dibahas lebih lanjut dalam Skripsi ini.

Departemen sumber daya manusia di dalam mengevaluasi aktivitas sumber daya manusia atau audit personalia melakukan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah: **(Simamora, op. cit.: 618)**

1. Pendekatan komparatif.

Pendekatan yang membandingkan hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas atau program departemen sumber daya manusia secara spesifik dan membantu mendeteksi bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan.

2. Pendekatan otoritas pihak luar.

Pendekatan yang mendiagnosis penyebab permasalahan-permasalahan dengan bergantung pada keahlian-keahlian konsultan dari luar ataupun temuan-temuan riset.

3. Pendekatan statistikal.

Pendekatan yang menemukan kesalahan-kesalahan pada saat kesalahan-kesalahan tersebut masih kecil dari catatan-catatan yang ada dengan menghasilkan standar-standar statistikal terhadap beberapa aktivitas dan program yang akan dievaluasi.

4. Pendekatan Kepatuhan.

Pendekatan yang berupaya untuk menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan melalui pencarian fakta.

5. Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (Management By Objectives).

Pendekatan yang membandingkan hasil-hasil aktual dengan tujuan-tujuan yang dinyatakan.

Tidak satupun dari pendekatan audit personalia ini dapat diterapkan pada semua bagian dari manajemen sumber daya manusia. Lazimnya, pelaksana audit menggunakan beberapa dari pendekatan tersebut, tergantung pada aktivitas sumber daya manusia spesifik yang sedang dievaluasi.

Pada Gambar II-3, pelaksana audit menyeleksi alat riset spesifik untuk mengumpulkan informasi audit. Informasi ini berguna sebagai umpan balik atas aktivitas sumber daya manusia terhadap fungsi personalia, manajer operasi, dan para karyawan. **(Simamora, op. cit.: 619)**

Terlepas dari pendekatan audit personalia yang dilakukan, pelaksana audit mestilah mengumpulkan data mengenai aktivitas sumber daya manusia perusahaan. Untuk mengumpulkan data, beberapa teknik berfungsi sebagai alat pengumpul informasi bagi mereka. Setiap alat memberikan pandangan sebagian ke dalam aktivitas sumber daya perusahaan. Jika alat-alat ini digunakan secara cekatan, pelaksana audit dapat merangkai pandangan-pandangan ini menjadi gambaran yang jernih mengenai aktivitas sumber daya manusia perusahaan. Alat-alat ini meliputi: **(Loc.cit.)**

1. Wawancara.

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas sumber daya manusia. Komentar mereka membantu pelaksana audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan

tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian pula, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka servis yang lebih baik. Apabila kritik mereka valid, perubahan harus dilakukan. Tetapi apabila departemen sumber daya manusialah yang benar, departemen haruslah mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

2. Kuesioner.

Banyak departemen sumber daya manusia yang melengkapi wawancara dengan kuesioner. Kuesioner digunakan karena wawancara memakan waktu, mahal, dan biasanya terbatas hanya pada beberapa orang. Melalui kuesioner gambaran yang lebih akurat dari perlakuan karyawan dapat dikembangkan. Kuesioner juga menghasilkan jawaban-jawaban yang terus terang dibandingkan wawancara langsung.

3. Analisis Catatan.

Tidak semua permasalahan tersingkap melalui sikap karyawan. Kadang kala permasalahan dapat ditemukan melalui penyelidikan catatan personalia. Review ini dilaksanakan untuk memastikan kepatuhan terhadap

prosedur dan peraturan perusahaan. Catatan-catatan yang ditinjau oleh tim pelaksana audit meliputi catatan keselamatan dan kesehatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program sumber daya manusia.

4. Informasi eksternal.

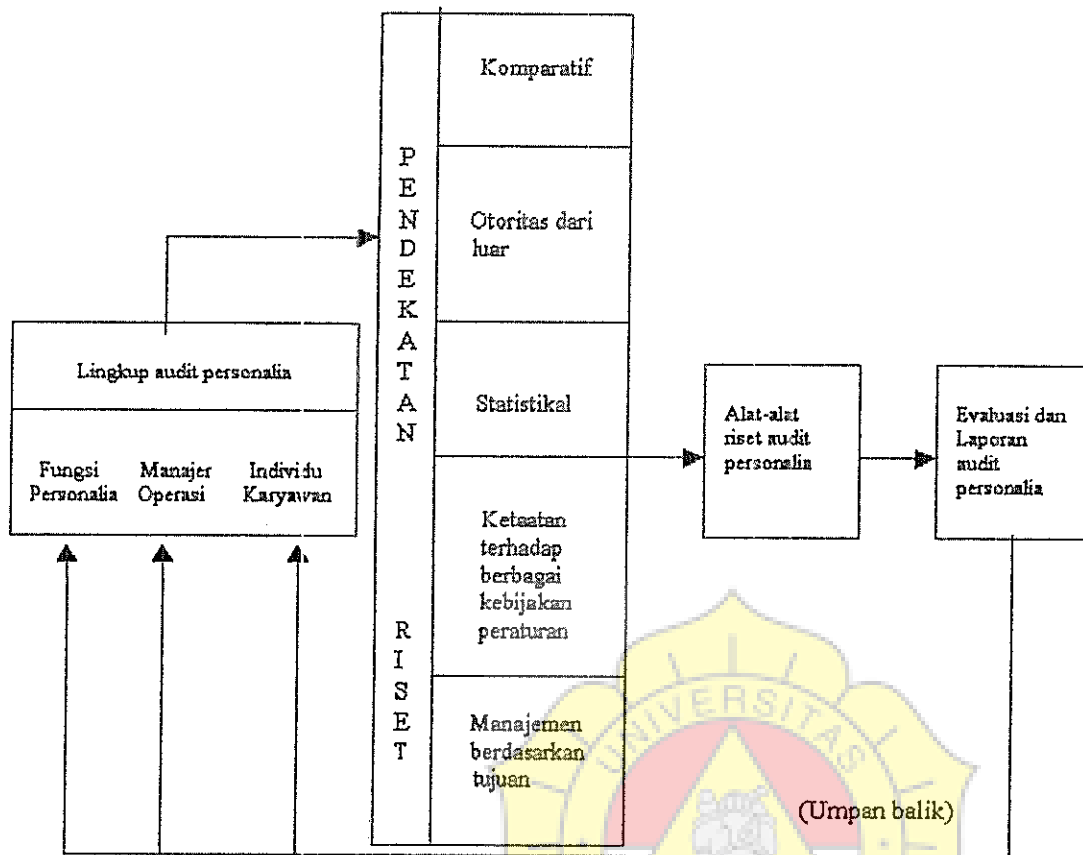
Audit yang dibatasi hanya pada sikap dan catatan internal perusahaan dapat mengungkapkan kecenderungan yang tidak menguntungkan. Tetapi perbandingan dengan luar juga memberikan pelaksana audit suatu perspektif terhadap mana aktivitas perusahaan dapat dinilai. Semua informasi eksternal meliputi pemerintah (melalui departemen tenaga kerja), asosiasi profesional, konsultan, serta hasil riset yang diadakan oleh perguruan tinggi.

D. Audit Kepuasan Karyawan

Departemen sumber daya manusia yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan aktivitas serikat pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan, pelaksana audit

Gambar II-3

Proses Audit Personalia



Sumber: (Simamora, 1995: 620)

pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan, pelaksana audit mengumpulkan data dari karyawan. Pelaksana audit mengumpulkan informasi mengenai gaji/upah, tunjangan, praktik kepenyeliaan, bantuan perencanaan karir, dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

E. Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu faktor manajemen melalui pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Di dalam buku Handoko (1987) dan Asa'ad (1987) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. (Umar, *op. cit.*: 36)

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthans (1995) ada lima, yaitu: pembayaran seperti gaji/upah dan tunjangan yang selanjutnya akan dibahas dalam Skripsi ini, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, kepenyeliaan (*supervisi*), dan rekan sekerja.

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya seperti kepuasan kerja dengan produktivitas, kepuasan kerja dengan *turnover*, kepuasan kerja dengan absensi, dan kepuasan kerja dengan efek lainnya misal dengan kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja karyawan hendaknya manajemen merancang dan menerapkan suatu strategi baru agar masalah-masalah kepuasan kerja ini dapat diperkecil atau bahkan dihilangkan sehingga motivasi kerja terus menanjak, produktivitas menanjak, dan pada akhirnya keuntungan perusahaan pun meningkat.

