

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya, manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya pada individu.

Adapun definisi menurut **Malayu S.P Hasibuan (2006:21)**, manajemen sumber daya manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

Sedangkan menurut **Faustino Cardoso Gomes (2003:12)**, manajemen sumber daya manusia adalah “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan tenaga kerja dalam perusahaan, dimana sebagai dasar utamanya adalah manusia, manusia yang menggerakkan, merencanakan, mengorganisasikan, dan manusia mengawasinya.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2001:11), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian

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

### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

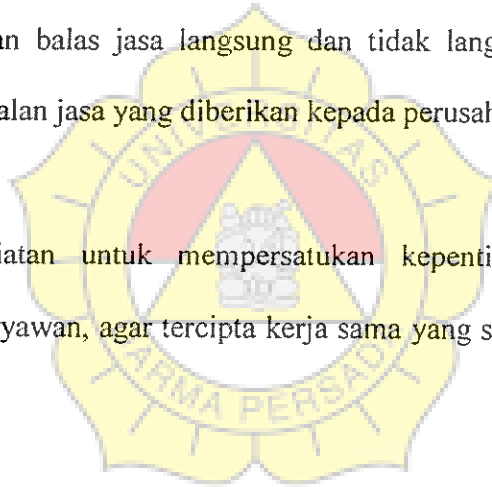
i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian



Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

## B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

### 1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang. Disebut juga sebagai proses pengambilan keputusan sekarang untuk sesuatu hal yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang.

Namun menurut **Gouzali Saydam (1996:38)**, Perencanaan sumber daya manusia berarti langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu berupa pengadaan sumber daya manusia yang tepat melaksanakan pekerjaan yang tepat, dalam waktu yang tepat, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut **Andrew E. Sikula** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2001:4)** mengemukakan bahwa “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.”

Berdasarkan kedua pengertian di atas, maka perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses langkah-langkah penentuan yang dilakukan oleh manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan yaitu berupa pengadaan sumber daya manusia yang tepat pada waktunya agar dipertemukan kebutuhan tersebut dengan pelaksanaan berintegrasi dengan rencana perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya untuk masa yang akan datang.

## 2. Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun menurut **Gouzali Saydam (1996:33)**, fungsi dasar perencanaan sumber daya manusia, meliputi:

### a. Menganalisis Pekerjaan yang ada

Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengkaji dan menyusun kembali semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satu organisasi atau perusahaan.

### b. Menyusun Uraian

Uraian pekerjaan adalah rumusan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang disusun secara jelas dan teratur.

### c. Menyusun Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan adalah pernyataan kemampuan minimal yang harus dimiliki seseorang (SDM) untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

d. Sumber-sumber Penarikan Sumber Daya Manusia

Tugasnya adalah menarik dan memilih SDM yang cocok untuk kualifikasi pekerjaan yang tersedia.

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut **Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah (2003:206)**, kompensasi adalah "Segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka."

Sedangkan menurut **Gouzali Saydam (1996:234)**, bahwa kompensasi itu adalah "Semua balas jasa yang diterima seorang karyawan / pegawai dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa / tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut."

Adapun menurut **T. Hani Handoko (1995:155)**, kompensasi adalah: "Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka."

Dari ketiga pengertian tersebut diatas, mengandung arti yang berbeda-beda. Meskipun pada dasarnya pengertian tersebut merujuk pada hal yang sama, yaitu kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa / kontra prestasi atas kerja mereka di perusahaan tersebut. Dengan definisi tersebut kompensasi diharapkan akan dapat

mempengaruhi produktivitas kerja, maupun motivasi kerja karyawan dengan seadil-adilnya.

## 2. Macam-macam Kompensasi

Adapun menurut Gouzali Saydam (1996:234), macam-macam kompensasi adalah :

### a. Gaji

Gaji adalah salah satu jenis balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik.

### b. Upah

Upah adalah salah satu jenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para pekerja harian yang besarnya telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak.

### c. Tunjangan

Tunjangan adalah merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Seperti tunjangan hari raya.

### d. Fasilitas

Fasilitas adalah salah satu tambahan atau pelengkap dari bentuk balas jasa gaji, upah dan tunjangan bagi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti kesehatan, antar jemput, dan perumahan.

### 3. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan-tujuan dari adanya pemberian kompensasi dimana menurut Malayu S.P Hasibuan (2001:121) yang menyatakan terdiri dari 8 (delapan) hal, yaitu:

a. 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.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik dan non fisik sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin

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

g. Pengaruh serikat buruh

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

h. Pengaruh pemerintah

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

#### 4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi ini menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:210) adalah:

a. Kebenaran dan keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

b. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi baik serupa *financial* maupun *non financial*, disesuaikan dengan dana yang tersedia.

c. Serikat sekerja

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

d. Produktivitas kerja

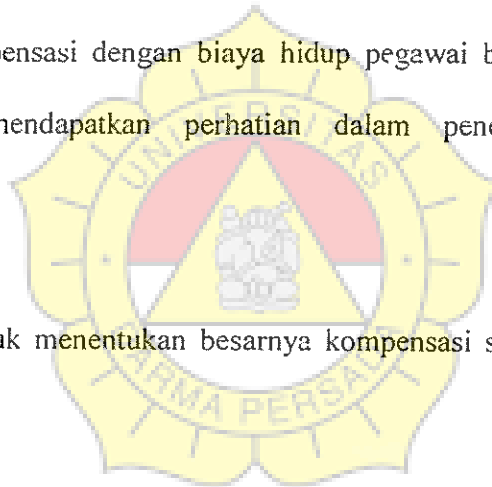
Produktivitas kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

e. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.

f. Pemerintahan

Intervensi pemerintahan untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.



## 5. Mengukur Kontribusi Kompensasi Pegawai

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:213), dalam rangka memberikan gaji kepada pegawai perlu diadakan pengukuran kontribusi yang tepat. Sedangkan untuk mengadakan pengukuran kontribusi tersebut dapat dilakukan dengan melalui 3 (tiga) cara:

- a. Kelayakan pegawai merupakan sebuah kriteria yang menyangkut bagaimana kondisi pegawai. Apakah pegawai tersebut layak untuk dilakukan dalam kapasitas yang sesuai atau tidak.
- b. Karakteristik perseorangan menyangkut masalah senior dan yunioritas. Ukuran ini sebenarnya hanya untuk memudahkan dalam perhitungan saja, sebab dengan mengetahui tanggal, bulan dan tahun masuk dapat diketahui tingkat senioritas seseorang, dan tingkat kepantasan untuk menerima sejumlah gaji tertentu.
- c. Kualitas kinerja pegawai. Kinerja sebagai kriteria penting dalam penentuan struktur gaji. Melalui kinerja ini dapat diketahui bahwa sesungguhnya analisis dan penilaian pegawai tidak sekadar berdasarkan senioritas dan yunioritas.

## 6. Prinsip-Prinsip Pemberian Kompensasi

Menurut A.A. Anwar Prabu (2001:86) prinsip-prinsip kompensasi berdasarkan prinsip upah dan gaji, adalah :

- a. Tingkat bayaran, artinya tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
- b. Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
- c. Penentuan bayaran individu berdasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

- d. Metode pembayaran ada 2 (dua) metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).
- e. Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

## C. Motivasi

### 1. Pengertian motivasi

Menurut **Gouzali Saydam (1996:325)**, "Motivasi dapat diartikan keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa."

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2006:219)**, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut **Harold Koontz** yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2006:219)**, motivasi adalah mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian dorongan kerja karyawan untuk mengacu dan menciptakan kegairahan kerja karyawan sehingga karyawan bersedia bekerja sama untuk memuaskan kebutuhan dan rela tanpa suatu paksaan bagi perusahaan.

## 2. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:221), mengemukakan azas-azas yang digunakan untuk indikator motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Mengikutsertakan adalah mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Komunikasi adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
- c. Pengakuan adalah memberikan penghargaan, pujian, dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- d. Wewenang yang didelegasikan adalah memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugasnya itu dengan baik

- e. Adil dan layak adalah alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “asas keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman harus adil dan layak bila hukumannya sama.
- f. Perhatian timbal balik adalah bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

### 3. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:221), tujuan motivasi adalah

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggikan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### 4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003: 189)

faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

- a. Faktor dari individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*).
- b. Faktor dari organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

#### 5. Teori-teori Motivasi Kerja

Menurut Stoner (1995) yang dikutip J. Winardi (2002:71) teori motivasi dapat dikategorikan 5 (lima) macam yaitu:

- a. Teori kebutuhan (*Need theory*), yang memiliki tradisi lama riset dan praktek tentang motivasi. Dan memusatkan perhatian pada apa yang diperlukan orang-orang untuk mencapai kehidupan penuh pemuasan.
- b. Teori keadilan (*Need justice*) merupakan sebuah model tentang motivasi, menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran- pertukaran sosial.
- c. Teori ekspektansi menyatakan bahwa orang-orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan kombinasi-kombinasi hasil-hasil yang diekspektansi, yang diinginkan (*desired combinations of expected outcomes*).

d. Teori penetapan tujuan (*Goal Setting*) berdasarkan model Locke, penetapan tujuan memiliki 4 (empat) macam-macam mekanisme-mekanisme motivasional sebagai berikut:

- 1) Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian bersifat penuh arti, cenderung memusatkan perhatian orang pada apa yang dianggap relevan serta penting.
- 2) Tujuan-tujuan mengatur upaya bersifat proposional dengan kesulitan tujuan yang bersangkutan.
- 3) Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi cenderung melihai kendala-kendala sebagai hal-hal yang menantang dan bukan sebagai alasan-alasan untuk membenarkan kegagalan-kegagalan mereka.
- 4) Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan-kegiatan.

