

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi istilah kepegawaian disini menyangkut orang yang di pekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan dari tingkat paling rendah atau tingkat pelaksanaan sampai paling tinggi dalam perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia merupakan tenaga kerja pada perusahaan dengan demikian fokus yang dipelajari di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja saja.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut pendapat beberapa para ahli adalah sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu bidang ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat” **(Hasibuan, 2000:10).**

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang menejer” (Dessler yang dikutip Hasibuan, 2000: 12).

“Seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja (Manullang, 2004).

### 1. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam menjalankan suatu organisasi / perusahaan.

Menurut Hasibuan (2001:15) bahwa manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang menyangkut masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, *job evaluation*.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right man in the right job*.
  - c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, demosi dan pemberhentian.
  - d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa mendatang.
  - e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
  - f. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
  - g. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan Serikat Buruh.
  - h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi karyawan.
  - i. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.
- sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2001:21)** fungsi MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.

Menurut **Flippo (1995:5)** dalam pengelolaan sumber daya manusia

dibutuhkan suatu cara yang memasukan fungsi operasional dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi manajemen tersebut dikelompokan menjadi 2 macam, yaitu :

a. Fungsi Manajemen, yaitu:

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja efektif dan 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 tercapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujud tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugas dengan baik.

### 4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mereka mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## b. Fungsi Operasional (*operational*)

### 1) Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan, dan pengadaan yang baik untuk membantu terwujudnya suatu tujuan.

### 2) Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan suatu proses peningkatan keterampilan

teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan haruslah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini atau masa depan.

3) Kompensasi ( *compensation* )

Kompensasi sebagai pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa atas apa yang telah berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi ini adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum regional (UMR) dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian ( *integration* )

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Pengintegrasian merupakan hal penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan ( *maintenance* )

Pemeliharaan sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan

kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

7) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

## B. Keterampilan

Secara umum dapat dikatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman seseorang dalam bidang-bidang tertentu yang diperoleh dari tingkat pendidikan seseorang dan pelatihan yang pernah diikutinya.

Menurut **Schmerhorn (2000:80)** “Keterampilan adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain yang membentuk dan memelihara jaringan interpersonal dan kemudian menggunakan jaringan untuk kegiatan penting”.

Menurut **Syarif (2000:101)** “Keterampilan merupakan suatu kemampuan yang dipengaruhi oleh latihan, pengalaman, dan pengembangan”.

Menurut **Matindas (2001:60)** “Keterampilan adalah kesanggupan seseorang untuk melakukan sesuatu yang membutuhkan koordinasi fungsi sensoris (penginderaan) dan fungsi motoris (gerakan)”.

**Danin (2007:77)** berpendapat “Keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien”.

Pendapat lain dari **Katz**, jenis keterampilan harus dimiliki oleh administrator yang efektif (maksud dari uraian) adalah keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Adapun ketiganya diuraikan sebagai berikut :

1. Keterampilan teknik / *technical skill*

Keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan secara teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual. Keterampilan dimaksud antara lain :

- a. Kemampuan menyusun laporan pertanggungjawaban
  - b. Kemampuan menyusun program tertulis
  - c. Kemampuan membuat data statistik
  - d. Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya
  - e. Keterampilan mengetik
  - f. Keterampilan menata ruang
  - g. Keterampilan membuat surat.
2. Keterampilan hubungan manusiawi / *human skill*

Keterampilan hubungan manusiawi berarti kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.

Keterampilan itu tercermin dalam hal :

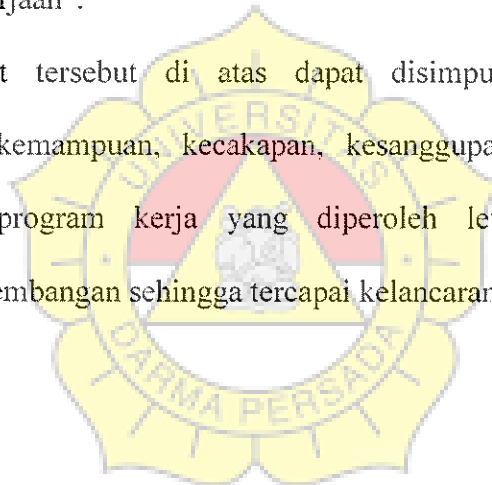
1. Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok
2. Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan
3. Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
4. Kemampuan mengambil hati melalui keramah-tamahan
5. Penghargaan terhadap nilai etis
6. Pemerataan tugas dan tanggung jawab
7. Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

### 3. Keterampilan konseptual / *Conceptual skill*

Keterampilan konseptual berarti kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori, melakukan aplikasi melalui tindakan praktis, melihat kecenderungan berdasar kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

Menurut **Robbins (2000:46)** “Keterampilan adalah kemampuan yang merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam melakukan pekerjaan”.

Berdasar pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan, kecakapan, kesanggupan seseorang untuk menjalankan program kerja yang diperoleh lewat latihan, pengalaman, dan pengembangan sehingga tercapai kelancaran kerja.



### C. Kompensasi

Pengertian kompensasi Menurut pendapat beberapa para ahli sebagai berikut :

Menurut **Hasibuan (2002:118)** “Bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik berupa upah perjam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia”.

Menurut **Siagian (2004:265)** “Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas “ sumbangannya ” kepada organisasi yg terutama tercermin dari prestasi kerja”.

Menurut **Ivancevich (2001:286)** “Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua jenis penghargaan yang diterima individu sebagai pertukaran atas pelaksanaan tugas dalam berorganisasi”.

### 1. Faktor - faktor Kompensasi

Menurut **Hasibuan (2000:127)** faktor - faktor kompensasi, adalah:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil, begitu juga sebaliknya.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan, bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- c. Serikat Buruh, apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- d. Produktivitas kerja karyawan, jika produktivitas karyawan baik dan banyak, maka kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres, faktor ini menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum.

- f. Biaya hidup, biaya hidup didaerah itu tinggi. maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar, begitu juga sebaliknya.
- g. Posisi jabatan karyawan, karyawan yang menjabat jabatan yang lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar, begitu juga sebaliknya.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja, jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama, maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta ketrampilannya lebih baik, begitu juga sebaliknya.
- i. Kondisi perekonomian nasional, bila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin bgesar. karena akan mendekati kondisi *full employment*, begitu juga sebaliknya.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan, kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit dan mempunyai resiko besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

## 2. Jenis - Jenis kompensasi

Menurut Yuli (2005:125) jenis - jenis kompensasi adalah:

- a. Kompensasi material yaitu tidak hanya bentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik, misalnya fasilitas

parkir, telepon, ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan, misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

- b. Kompensasi sosial yaitu berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain.
- c. Kompensasi aktivitas yaitu kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

### 3. Sistem Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi menurut **Sastrohadiwiryo (2005:189)** dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa, sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi:

#### a. Individualitas

Sistem kompensasi perlu dicocokkan dengan kebutuhan dengan gaya individu tenaga kerja, maupun keadaan lingkungan bekerjanya. Semakin besar kebutuhan dan gaya hidupnya, semakin besar keinginan mendapatkan uang sebanyak-banyaknya. Dengan demikian, imbalan yang dikeluarkan dari seluruh paket kompensasi semakin besar.

#### b. Proses Keputusan Terbuka

Pendekatan klasik terhadap pengambilan keputusan kompensasi adalah pendekatan yang sifatnya tidak transparan dari atas kebawah, dan

mekanismenya tidak dapat diganggu gugat. Namun, lambat laun pendekatan ini mengalami proses perubahan meskipun tanpa disadari.

c. Imbalan Berdasarkan Kinerja

Sistem imbalan dapat berperan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan. Serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini.

d. Sistem Kepantasan Yang Merata

Tenaga kerja tidak begitu saja menerima kompensasi yang tinggi, tetapi tingkat upah seorang tenaga kerja ikut menentukan apakah tenaga kerja.

## D. Kinerja

Pengertian kinerja menurut pendapat beberapa para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut **Hasibuan (2002:94)** “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Menurut **Handoko (2003:152)** “Proses penilaian kinerja karyawan menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu dan prediksi kerja diwaktu yang akan datang. Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih”.

Menurut Prabu (2001:67) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

### 1. Tujuan Kinerja

Untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien, dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga di peroleh hasil kerja yang optimal.

### 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Prabu (2001:67) yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human performace} = \text{ability} + \text{motivation}$$

- *Motivation = Attitude + Situation*
- *Ability = Knowledge + skill*

#### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*).

Artinya, karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### **b. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menggapai situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### **3. Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2006:324) terdiri dari berbagai metode yaitu:

#### **a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

Metode ini menilai prestasi kerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka.

Teknik - teknik Penilaian Masa Lalu :

1) *Rating Scale*

Penilaian subjektif terhadap kinerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi.

2) *Checklist*

Penilaian hanya memilih persyaratan -- persyaratan yang sudah tersedia, yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.

3) *Metode peristiwa kritis*

Metode penilaian karyawan yang bersangkutan.

4) *Metode peninjauan lapangan*

Metode ini dilakukan dengan cara para manajemen terjun langsung ke lapangan untuk menilai.

5) *Tes prestasi kerja*

Metode ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyedia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategi perusahaan. Karyawan tidak

saja bertanggungjawab kepada penyedia, tetapi juga bertanggungjawab kepada diri sendiri.

Teknik – teknik Masa Depan :

1) *Penilaian Diri*

Metode ini menekankan bahwa penilaian kinerja dinilai oleh karyawan itu sendiri.

2) *Pendekatan manajemen yang objektif*

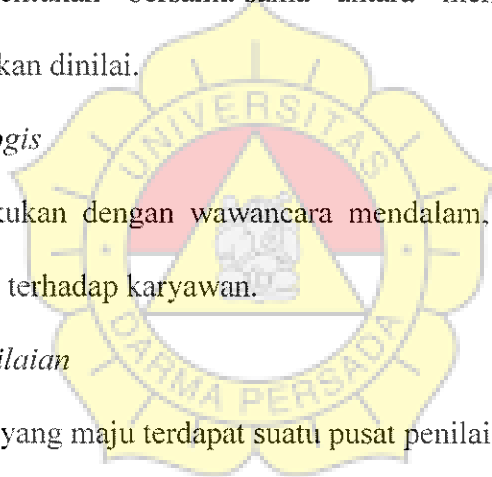
Metode ini ditentukan bersama-sama antara menejer dengan karyawan yang akan dinilai.

3) *Penilaian psikologis*

Metode ini dilakukan dengan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologis terhadap karyawan.

4) *Teknik pusat penilaian*

Pada perusahaan yang maju terdapat suatu pusat penilaian karyawan.



## E. Kerangka Pemikiran

