

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Manajemen sumber daya manusia dalam pengertian secara umum dapat diartikan sebagai 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 **Malayu S.P. Hasibuan (2001:10)** adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Menurut **Sonny Sumarsono (2003:4)**, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

Pertama, usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi yang mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.

Sedangkan menurut **Edwin B. Flippo** yang dikutip oleh **Malayu S.P.**

**Hasibuan (2001:11)**, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

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

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

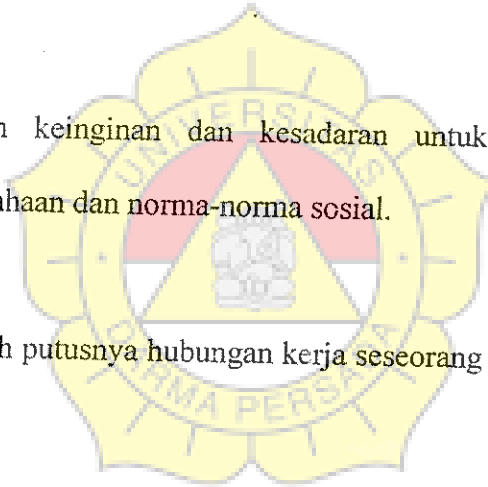
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 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. Kompensasi

### 1. Pengertian 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.

Biasanya, jika seseorang merasakan ketidakadilan antara apa yang diberikan dan apa yang diterima, maka akan timbul dorongan untuk mengurangi ketidakadilan tersebut. Misalnya dalam hal pemberian gaji.

Karyawan yang 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 lambat. Sebaliknya, jika ia mendapat penghargaan yang memang seharusnya ia terima, maka karyawan tersebut akan berusaha melipatgandakan kontribusinya terhadap perusahaan.

Diatas telah dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi akan terwujud, jika kebutuhan untuk tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi sebelumnya. Salah satu faktor pendorong pemenuhan kebutuhan tersebut adalah kompensasi.

Kompensasi memiliki arti berbeda-beda, baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Bagi karyawan, kompensasi dipandang sebagai kembalian (*return*) atas upayanya atau imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan atau menonjol. Sedangkan perusahaan memandang kompensasi atau imbalan sebagai pengeluaran yang diharapkan akan mempengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan.

Suatu organisasi, terlebih lagi 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 definisi kompensasi atau imbalan yang diantaranya menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:118)** adalah “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”

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

Menurut **Gary Dessler (2004:85)**, kompensasi adalah “Setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipkerjakannya karyawan tersebut.”

Menurut **Gouzali Saydam (2005:234)**, kompensasi adalah “Semua balas jasa yang diterima seorang karyawan/pegawai dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan 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 kinerja karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, untuk lebih dipertajam.

## 2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan-tujuan dari adanya pemberian kompensasi dimana menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:121)** 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 dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya 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 dan 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.

### 3. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial atau bisa disebut kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Sedangkan indikator dari kompensasi finansial menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:118)** adalah sebagai berikut :

- a. Gaji, yaitu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah, yaitu balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif, yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas .prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Setiap pemberian upah dan gaji haruslah berdasarkan prinsip-prinsip yang ada, berikut ini prinsip upah dan gaji yang dikemukakan oleh **A.A.**

**Anwar Prabu Mangkunegara (2001:86)** adalah :

- a. Tingkat bayaran, bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. 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, perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.
- d. Metode pembayaran, ada dua metode pembayaran. Pertama, metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.
- e. Kontrol pembayaran, merupakan pengendalian secara langsung dan tidak 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.

Berikut ini, sifat dasar dari insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif dapat berhasil. Menurut **Heidjrachman Ranupandojo dkk** yang dikutip oleh **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:90)**, yaitu :

- a. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
- b. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan *output* dan efisiensi.

- c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, jangan terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- e. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

#### 4. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial atau bisa disebut kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Sedangkan indikator dari kompensasi non finansial menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2001:118)** adalah sebagai berikut :

- a. Tunjangan hari raya, yaitu tunjangan yang diterima karyawan pada saat menjelang hari raya. Contohnya, tunjangan hari raya idul fitri yang diperingati setiap setahun sekali bagi umat islam.
- b. Uang pensiun, yaitu imbalan yang diterima karyawan yang sudah habis masa kerjanya dan diterima setiap satu bulan sekali tiap tahunnya. Biasanya perusahaan yang menyediakan uang pensiun adalah perusahaan milik pemerintah. Contohnya, perusahaan pemda ( pemerintah daerah).
- c. Pakaian dinas, yaitu pakaian seragam yang diberikan perusahaan untuk para karyawannya dalam bekerja setiap harinya.

- d. Kafetaria, yaitu fasilitas pelayanan untuk menyediakan makanan yang bergizi bagi para karyawan.
- e. Mushala, yaitu fasilitas untuk beribadah bagi karyawan umat muslim.
- f. Fasilitas olahraga, yaitu fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk kegiatan-kegiatan olahraga para karyawannya. Seperti lapangan golf, kolam renang, dan tennis meja.
- g. Darmawisata, yaitu program-program liburan yang diberikan perusahaan pada karyawannya. Program ini disesuaikan dengan kemampuan dana perusahaan.

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut **A.A. Anwar. Prabu Mangkunegara (2001:67)** mendefinisikan kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut **Agus Dharma (1991:1)**, kinerja adalah “Sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri**

(2005:16), kinerja adalah :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Untuk dapat mengetahui seberapa besar kinerja seseorang didalam pekerjaannya, maka diperlukan evaluasi kinerja, yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. Bagian supervisi harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Menurut **Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:19)** evaluasi kinerja atau penilaian kinerja dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut :

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- b. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

## 2. Indikator Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya indikator-indikator sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut **Gary Dessler (2004:515)** indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas adalah akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas adalah volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan adalah membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran adalah regularitas dapat dipercayai/diandalkan, dan ketepatan waktu.

- e. Konservasi adalah pencegahan pemborosan, pencegahan kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak menurut **Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005:55)** adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan) dan perusahaan.

Berikut ini manfaat-manfaat penilaian kinerja bagi karyawan, penilai, dan perusahaan :

a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan, pelaksanaan, penilaian kinerja adalah antara lain :

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
- 4) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
- 5) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- 6) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

- 7) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- 8) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 9) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya.
- 10) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- 11) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- 12) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- 13) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

b. Manfaat bagi penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.

- 5) Peningkatan kepuasan kerja.
- 6) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan.
- 8) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- 9) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer.
- 10) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- 11) Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- 12) Sebagai media untuk meningkatkan hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer.

- 13) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- 14) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru.
- 15) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

c. Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain :

- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- 2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- 6) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.
- 7) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- 8) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

- 9) Kemampuan menemukan dan mengenali setiap permasalahan.
- 10) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
- 11) Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima.



## D. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar II. 1  
Kerangka Pikir Penelitian

