

BAB II

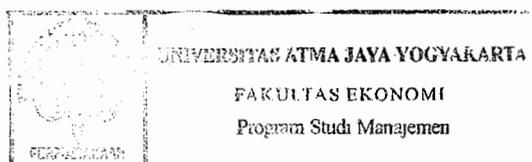
LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen di dalam perusahaan memegang peranan penting karena dengan manajemen memungkinkan terciptanya alokasi sumber-sumber daya perusahaan yaitu, tenaga kerja, alam, modal, dan teknologi secara tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen personalia merupakan bagian dari manajemen umum yang menfokuskan pembahasannya pada unsur sumber daya manusia. Berikut ini akan di tulis beberapa definisi manajemen personalia yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Hasibuan (2000 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Wendel yang diadopsi oleh Handoko (2000 : 3) manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Sedangkan definisi lain dari manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan



pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tujuan perusahaan, individu dan masyarakat (Heidjrachman dan Suad, 2005 : 5).

Dengan demikian manajemen personalia adalah manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian dari bermacam-macam pelaksanaan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga :

- a. Tujuan perusahaan yang didirikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.
- b. Tujuan dari masyarakat dipertimbangkan dan dilayani dengan tepat.
- c. Tujuan-tujuan dari semua tingkat dalam organisasi dilayani sampai setinggi mungkin.

2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2000 : 21) terdiri dari fungsi manajemen dan operasional :

1. Fungsi Manajemen

Fungsi manajerial sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Penjelasan dari beberapa fungsi diatas diberikan di bawah ini.

a. Perencanaan

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

program kepengawaian. Program meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepengawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan,

diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional sumber daya manusia terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Berikut ini penjelasan dari fungsi-fungsi di atas.

a. Pengadaan

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

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah 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 pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

e. Pemeliharaan

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

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan

adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.3. Kepuasan terhadap kompensasi

Kepuasan kompensasi adalah Kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka (Michael dan Harold, 1993, dalam Pantja dan Khusaini, 2003 : 29). Kepuasan kompensasi dapat memotiasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usaha dan kerja kerasnya dihargai oleh perusahaan tempat dia bekerja dan mereka mendapatkan umpan balik berupa kompensasi atas semua usahanya, maka hal tersebut dapat memacu kreasi dan kreatif mereka dalam bekerja.

Kompensasi dapat berperan meningkatkan komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan jika kompensasi dirasakan (Pantja dan Khusaini, 2003 : 29) :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja.

3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu.

kondisi- kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan diantara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat dibawah kapabilitasnya (Robbin, 1993, dalam Pantja dan Khusaini, 2003 : 29).

Ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu :

- a. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan harapannya.
- b. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama.
- c. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengkomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan karyawan.

- d. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis (Mondy dan Noe, 1993, dalam Pantja dan Khusaini, 2003: 31) yaitu :

a. Kompensasi *financial* :

1. kompensasi *financial* langsung terdiri atas pemberian gaji, upah, bonus, dan komisi.
2. kompensasi *financial* tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, seperti asuransi, THR, tunjangan makan, tunjangan kesehatan.

- b. Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, rekan kerja yang menyenangkan, sharring pekerjaan, kebijakan – kebijakan perusahaan yang tepat dan adil.

2.4. **Komitmen Organisasi**

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi berkembang dari studi awal mengenal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Adapun defeni komitmen organisasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, antara lain :

a. Mathis dan Jackson

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

b. Mowday

Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja.

c. Mitchell

Komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaannya memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

d. Dessler

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya, yang dapat dilihat paling tidak dengan 3 faktor, yaitu :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai – nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

Menurut Pantja dan Khusaini (2003 : 29) mengadopsi dari Steers dan Porter (1993 : 647) ada tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman komitmen kerja, yaitu :

- a. adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja.
- b. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut.
- c. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi.

2.5. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94). Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, semakin tinggi ketiga. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993:378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut: "*performance is defined as the record of outcome*

produced on a specified job function or activity during a specified time period" (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Prestasi kerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu :

- a. Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
- b. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).
- c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*)

Penilaian prestasi kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap prestasi dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.