

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2016:10) mengungkapkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:13): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016 ; 21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. **Pengadaan**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Setiap pegawai yang sudah melakukan tugasnya dengan baik sudah selayaknya mendapatkan imbalan atas balas jasa yang sesuai. Berikut merupakan beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli, yaitu:

Menurut (Hasibuan, 2010: 118), “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Kadarisma (2012:1), “Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya”.

2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009:187), menyatakan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan atau pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan/pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya diatas standart atau mencapai target. Insentif ini dapat berupa insentif material seperti bonus dan insentif non material seperti penghargaan dan lainnya.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan dan pelayanan) diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti uang pensiun, olahraga, dan darma wisata.

2.2.3 Kompensasi Finansial

Menurut Hasibuan (2012:118) berpendapat bahwa, “Kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, yang mencakup gaji dan upah, ditambah tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan”.

Sedangkan menurut Menurut Rivai (2013 : 744), “Kompensasi finansial adalah kompensasi langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif”.

2.2.4 Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Noe dalam Aulia dan Troena (2013: 4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Upah dan gaji

Upah dan gaji adalah ambalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

Berdasarkan indikator kompensasi finansial diatas, penelitian ini hanya menggunakan 2 indikator antara lain:

1. Gaji

Adapun alat ukur yang digunakan untuk mengukur gaji menurut Hariandja dalam penelitian Kelatow, dkk (2016) sebagai berikut:

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- b. Kesesuaian gaji dengan harapan karyawan
- c. Harapan gaji dengan kebutuhan karyawan
- d. Ketepatan waktu pemberian gaji karyawan

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam penelitian Tarigan (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat bayaran
Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan
- b. Struktur Pembayaran
Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan
- c. Penentuan bayaran individu
Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja karyawan
- d. Metode pembayaran
Ada dua metode pembayaran yaitu metode pertama yaitu pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan), sedangkan metode kedua yaitu metode pembayaran didasarkan pada pembagian hasil
- e. Kontrol pembayaran
Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka alat ukur yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- b. Kesesuaian gaji dengan harapan karyawan
- c. Harapan gaji dengan kebutuhan karyawan
- d. Ketepatan waktu pemberian gaji karyawan
- e. Penentuan bayaran individu
- f. Metode pembayaran

2. Tunjangan

Menurut Rucky dalam penelitian Huda (2015) terdapat alat ukur dalam pemberian tunjangan kepada karyawan yaitu:

- a. Tunjangan Tunai
Tunjangan ini diberikan perusahaan kepada karyawan berupa tunai secara rutin dan periodik.
- b. Tunjangan Hari Raya Keagamaan
Tunjangan Hari Raya atau THR sebenarnya adalah suplemen dari gaji atau upah yang tidak diberikan pada tiap tanggal gajian, tetapi biasanya menjelang Hari Raya Keagamaan.

- c. Transportasi Karyawan
Perusahaan memberikan tunjangan transportasi kepada karyawan atas biaya yang dikeluarkan karyawan untuk bekerja.

Pada penelitian indikator ini penulis menggunakan 2 alat ukur yaitu Tunjangan Hari Raya dan Transport Karyawan.

2.2.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan didalam Kadarisman (2012: 12) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama forma antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif
Jika program kompensasi diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk pengusaha akan lebih mudah.
4. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.
6. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.6 Fungsi Pemberian Kompensasi

Menurut Samsudin (2010: 188) mengemukakan fungsi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien
Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif
Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

2.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang

menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. **Biaya Hidup / *Cost of Living***
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
7. **Posisi Jabatan Karyawan**
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. **Pendidikan dan Pengalaman Kerja**
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9. **Kondisi Perekonomian Nasional**
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).
10. **Jenis dan Sifat Pekerjaan**
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.2.8 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:123), menyatakan sistem dan kebijakan kompensasi sebagai berikut:

1. **Sistem Kompensasi**
Sistem pembayaran kompensasi yang umum yaitu:

- a. Sistem waktu
 Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan berkaitan kepada prestasi kerjanya.
 - b. Sistem hasil (*output*)
 Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang harus dikerjakan bukan berdasarkan standar fisik. Keunggulan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh jasa yang lebih besar.
 - c. Sistem borongan
 Sistem borongan yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.
2. Kebijakan Kompensasi
 Kebijakan kompensasi baik besar susunannya maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan.
 3. Waktu Pembayaran Kompensasi
 Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan. Jika kompensasi dibayar tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, dan gairah kerja karyawan menurun. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan dengan kriteria tertentu dievaluasi oleh pihak tertentu pula. Apabila dihubungkan dengan proses pekerjaan, dapat diartikan sebagai

suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya di kantor atau tempat bekerja.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja menurut Mangkunegara (2009 : 67), “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2010) dalam penelitian Ataunur dan Ariyanto (2015) dimensi kinerja karyawan meliputi:

1. Kemampuan atas Pekerjaan
Kemampuan atas pekerjaan berkaitan dengan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya
2. Kuantitas
Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan targer yang ditetapkan untuk tiap karyawan
3. Ketelitian
Ketelitian berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja sesuai dengan tugas yang diberikan
4. Loyalitas
Loyalitas berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun tidak, baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan untuk kemajuan perusahaan
5. Inisiatif
Inisiatif berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat dibuktikan dengan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta maupun tidak oleh perusahaan
6. Kerjasama
Kerjasama berkaitan dengan kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerja atau dengan pihak lain diluar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia

menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapat karyawan

2.3.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:262), “Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu”.

Sedangkan menurut menurut Fahmi (2016:203), “Penilaian Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2014:89) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasa, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan megembangkan uraian pekerjaan (jobdescription).

2.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2010:264) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Mengatahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan bidang kepegawaian.