

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan (Simamora, 2004: 04). Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan merupakan standar evaluasi tindakan. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga hanya menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu

dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan.

Ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia (Simamora, 2004: 37) :

1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional (*organizational objective*) adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik
- b. Membantu organisasi mencapai tujuannya
- c. Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada seberapa efektif organisasi memupuk bakat orang-orangnya sembari meminimalkan kelemahan mereka. Efektivitas organisasional tergantung pada efektivitas sumber daya manusianya. Tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, organisasi bakal berprestasi biasa-biasa saja, biarpun organisasi itu mampu bertahan.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan

cara memberikan konsultasi yang canggih. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi, dan pengembangan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut agar menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang inovatif dan menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

3. Tujuan Sosial

Tujuan sosial (*societal objective*) adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Implikasinya, beberapa organisasi khususnya perusahaan-perusahaan besar telah menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan mereka dan laba usaha pun sering dianggap sebagai satu-satunya motif utama dalam memutar roda bisnis. Namun, meskipun benar bahwa tanpa laba usaha perusahaan tidak akan mampu bertahan hidup lama, perusahaan haruslah juga memenuhi kewajibannya terhadap masyarakat. Apabila perusahaan tidak secara konsisten menciptakan nilai ekonomis sesuai keinginan masyarakat, maka perusahaan itu tidak akan sanggup bertahan lama di dalam bisnis.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual (*individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis,

maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Apabila terdapat ketidakcocokan antara kebutuhan karyawan dengan pekerjaan, perilaku tidak wajar akan menggejala dan sikap seperti pengunduran diri, ketidakhadiran, putaran karyawan, pencurian, sabotase, dan sikap bermusuhan bakal mencuat. Konsekuensinya, aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minta karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh organisasi.

2.3 Pengertian *Reward*

Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006: 05). *Reward* yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Reward dapat diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) kategori (Ivancevich *et al.*, 2006: 230) yaitu :

1. *Reward* intrinsik

Reward intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk *reward* intrinsik yaitu :

a. Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan mereka akan merasa puas setelah tugas atau pekerjaan tersebut telah terselesaikan dengan baik. Rasa puas yang diperoleh dari penyelesaian tugas ini dapat menjadi motivasi positif terhadap upaya untuk menyelesaikan tugas selanjutnya.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c. Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang memiliki perasaan bahwa mereka perlu dihargai dalam sebuah organisasi. Salah satu contoh agar seseorang merasa dihargai

adalah diberinya kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan penting dalam organisasi.

2. *Reward* Ekstrinsik

Reward Ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah seseorang capai. Bentuk *reward* ekstrinsik ini meliputi:

a. Penghargaan Finansial, bersifat keuangan, yang terdiri dari:

1) Gaji dan Upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan dirumah sakit dan hiburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3) Bonus

Bonus adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

b. Penghargaan Non Finansial, yang bersifat diluar keuangan, yang terdiri dari:

1) Penghargaan Interpersonal

Biasanya sering disebut dengan penghargaan antar pribadi, dimana manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

2) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2.4 Tujuan *Reward*

Reward memiliki 3 (tiga) tujuan, diantaranya adalah (Ivancevich *et al.*, 2006: 226) yaitu:

1. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi
3. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan

2.5 Pengertian *Disciplinary Punishment*

Disciplinary Punishment (hukuman disiplin) adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas

suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan (Ivancevich *et al.*, 2007: 224). *Disciplinary punishment* jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. *Disciplinary punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. *Disciplinary punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *disciplinary punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Disciplinary punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus. Dengan kata lain *disciplinary punishment* dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan.

Tujuan *disciplinary punishment* ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. Salah satu peran penting dari *disciplinary punishment* adalah memelihara kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2009: 70). Semakin berat *disciplinary punishment* akan membuat karyawan merasa takut untuk melanggar aturan perusahaan, serta akan membuat sikap dan perilaku indisipliner berkurang. Akan tetapi, *disciplinary punishment* harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan telah diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Disciplinary punishment* seharusnya diterapkan tidak terlalu ringan maupun terlalu berat karena *disciplinary punishment* bersifat

mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi. Pelaksanaan hukuman disiplin terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu dengan cara sebagai berikut (Mangkunegara, 2009: 131) :

1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar karyawan tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian karyawan.

2. Pemberian Hukuman Disiplin Harus Segera

Karyawan yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan hukuman disiplin oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar karyawan mengetahui hukuman disiplin yang berlaku. Apabila perusahaan lalai dalam memberikan hukuman disiplin maka akan memperlemah kedisiplinan yang ada dan dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk mengabaikan peraturan yang ada.

3. Pemberian Hukuman Disiplin Harus Konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian hukuman disiplin adalah agar karyawan menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Inkonsistensi pemberian hukuman disiplin dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya hukuman dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian Hukuman Disiplin Harus Impersonal

Karyawan yang melakukan pelanggaran harus diberikan hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membedakan setiap karyawan. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa peraturan dalam perusahaan berlaku untuk semua karyawan.

2.6 Tujuan *Disciplinary Punishment*

Disciplinary punishment memiliki 3 (tiga) tujuan, diantaranya adalah (Sastrohadiwiryono, 2002: 292) :

1. Agar karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah atasan.
2. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
3. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

2.7 Tingkat dan Jenis *Disciplinary Punishment*

Beberapa tingkat dan jenis *disciplinary punishment* yang ada dalam suatu perusahaan (Rivai, 2005: 450) yaitu:

1. Hukuman disiplin ringan, dengan jenis :
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis

c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

2. Hukuman disiplin sedang, dengan jenis :

a. Penundaan kenaikan gaji

b. Penurunan gaji

c. Penundaan kenaikan pangkat

3. Hukuman disiplin berat, dengan jenis :

a. Penurunan pangkat

b. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sebagai tenaga kerja yang bersangkutan

c. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

