

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019), 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. Menurut Dessler (2010), manajemen sumberdaya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2 Komponen MSDM

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa komponen. Komponen tersebut merupakan bagian pendukung yang melangsungkan kegiatan suatu

perusahaan. Komponen ini nantinya akan bekerja sama agar dapat mencapai hasil yang menjadi tujuan dari perusahaan. Maka dari itu tiap komponen memiliki peran penting masing-masing. Berikut ini akan dijelaskan beberapa komponen Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

- a. Menurut Kastr (2012), komponen MSDM terdiri dari pimpinan, pengusaha, dan karyawan.
- b. Menurut Hasibuan (2019), komponen tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin yang akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut. Tujuan utama dari seorang pengusaha adalah mendapatkan keuntungan dan menanggung resiko yang akan terjadi dalam kegiatan usahanya.

- 2) Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan sebelumnya dan telah disepakati. Karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas dua bagian yaitu karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

3) Pemimpin atau *manager*

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan, sedangkan kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan apa yang diperintahkan.

2.1.3 Fungsi MSDM

Manajemen memiliki beberapa fungsi, berikut ini beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli:

1. Menurut Handoko (2014), fungsi manajemen meliputi lima bagian seperti yang terdapat pada Gambar 2.1 berikut.



Sumber: Handoko (2014)

Gambar 2.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

2. Menurut Hasibuan (2019), fungsi sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.2 Konsep Kompensasi

Kompensasi memiliki konsep – konsep dasar yang dikemukakan oleh para ahli. Konsep - konsep kompensasi tersebut akan dibahas secara lebih mendalam sebagai berikut ini:

2.2.1 Definisi Kompensasi

Jika berbicara mengenai karyawan, pastinya tidak terlepas dari kompensasi. Kompensasi juga merupakan suatu cara untuk meningkatkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja bagi para karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.
- b. Menurut Nawawi (2011), kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.
- c. Menurut Handoko (2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan sebagai imbalan atau balas jasa dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

2.2.2 Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi sendiri pastinya memiliki tujuan. Berikut ini beberapa tujuan kompensasi menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi memiliki tujuan sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.
- b. Menurut Handoko (2014), kompensasi memiliki berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan “*trade-offs*”. Secara terinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh Personalia yang *Qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pencari pekerjaan. Karena banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh karyawan yang kompeten, maka ada baiknya perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Sehingga akan menarik para pencari kerja agar tertatik terhadap perusahaan tersebut.

2. Mempertahankan Para Karyawan yang ada Sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak bersaing, maka akan banyak karyawan kompeten akan mengundurkan diri dari perusahaan. Untuk mencegah

adanya hal tersebut, perusahaan harus menjaga agar perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin Keadilan

Pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan bagi para pekerja. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting untuk diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan kompensasi sebenarnya hanya menjadi pedoman, agar sistem pengupahan semakin efektif bagi kedua pihak yaitu pemberi dan penerima kerja. Langkah-langkah diatas dapat dijadikan acuan untuk menentukan tingkat kompensasi yang baik, sehingga perusahaan dapat menjaga sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

2.2.3 Landasan Hukum

Indonesia adalah negara hukum. Oleh karena itu, pedoman yang digunakan dalam setiap kegiatan yang dijalankan akan sesuai dengan pedoman hukum yang telah ditetapkan. Berikut ini beberapa pengertian hukum menurut para ahli:

- a. Menurut Zainal Asikin (seperti disitasi oleh Hobbes, 2011), menjelaskan pengertian hukum yaitu: hukum adalah perintah-perintah dari orang yang memiliki kekuasaan untuk memerintah dan memaksakan perintahnya kepada orang lain.
- b. Menurut Tobing (seperti disitasi oleh Uretcht, 2007), menjelaskan pengertian hukum yaitu: hukum adalah himpunan peraturan-peraturan (perintah, dan larangan) yang mengatur tata tertib dalam suatu masyarakat dan harus ditaati oleh masyarakat itu.

Jadi, dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Landasan hukum adalah himpunan peraturan baik perintah maupun larangan yang mengatur tata tertib dan harus ditaati oleh masyarakat.

2.2.4 Klasifikasi Kompensasi

Kompensasi sendiri dibedakan atau dikelompokkan menjadi beberapa bagian. Dari klasifikasi ini nantinya akan digunakan perusahaan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan mereka. Berikut ini beberapa klasifikasi kompensasi menurut para ahli:

- a. Menurut Davis dan Werther (seperti disitasi oleh Marwansyah, 2014), menjelaskan klasifikasi kompensasi menurut yang mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu:
 1. Kompensasi langsung; yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil.
 2. Kompensasi tidak langsung; yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/ majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.
- b. Menurut Hartatik (2014), klasifikasi kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu, kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Dibawah ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yaitu kompensasi yang berbentuk uang. Kompensasi finansial terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Perbedaannya yaitu,

kompensasi finansial tidak langsung manfaat atau keuntungannya tidak secara langsung dirasakan, namun dapat meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Berikut ini adalah penjelasan lebih dalam mengenai kompensasi finansial:

A. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung ini berupa berupa gaji, bonus, dan segala bentuk balas jasa yang dapat langsung digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan sehari – harinya. Berikut ini yang termasuk kedalam kompensasi finansial langsung akan dijelaskan secara lebih mendalam sebagai berikut:

a) Gaji

Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Waktu pemberian gaji dilakukan secara teratur, dapat bulanan, mingguan, bahkan harian.

b) Bonus atau THR

Pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan. Bonus didapatkan apabila target tercapai. Bonus ini waktu pemberiannya juga tidak sama dengan gaji.

B. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung benefitnya tidak dirasakan secara langsung, akan tetapi dapat membantu untuk meningkatkan

kesejahteraan karyawan. Berikut ini beberapa contoh yang masuk kedalam kompensasi finansial tidak langsung:

a) Program asuransi

Program asuransi merupakan jaminan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu risiko finansial atas diri mereka, sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jenis asuransi yang diberikan tiap perusahaan dapat berbeda. Sebagai contoh asuransi yang umum diberikan yaitu: asuransi hari tua, jamsostek, asuransi kesehatan, dan lain –lain.

b) Program pensiun

Program pensiun ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu. Program ini memiliki tujuan untuk memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif. Program ini baru akan dirasakan ketika karyawan sudah tidak dalam masa kerja lagi.

c) Bayaran saat tidak masuk kerja

Dalam hal ini karyawan diberikan istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Dalam kondisi tersebut karyawan tetap mendapatkan penghasilan, akan tetapi mungkin jumlahnya lebih sedikit dibandingkan ketika masuk kerja.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan penghasilan yang bukan berbentuk uang. Contoh dari kompensasi non finansial meliputi: peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa. Sedangkan kompensasi dikarenakan lingkungan kerja, meliputi mendapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, dan kondusif.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa klasifikasi kompensasi dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial yaitu segala sesuatu yang berbentuk uang. Sedangkan kompensasi non-finansial merupakan segala bentuk balas jasa yang bukan berbentuk uang.

2.2.5 Sistem Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa sistem yang diharapkan dapat menjadi pedoman bagi perusahaan agar dapat memberikan bonaviditas perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), beberapa sistem kompensasi yang umum diterapkan sebagai berikut:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem waktu relatif lebih mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasa ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

Contoh sistem waktu harian: Aldo pekerja harian, upahnya per hari sebesar Rp50.000,00. Jika ia bekerja selama 5 hari, maka upahnya sama dengan $5 \times \text{Rp}50.000,00 = \text{Rp}250.000,00$.

Contoh sistem waktu bulanan: Ronal karyawan tetap, gajinya per bulan sebesar Rp1.000.000,00. Jadi setiap bulannya Ronal akan mendapatkan gaji sebesar Rp1.000.000,00 jika perhitungan waktu jatuh temponya adalah bulanan.

b. Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyak hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

Kebaikan sistem ini memberikan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan dari sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan

kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

Contoh: Perusahaan Jaya Abadi Genteng menetapkan kompensasi per unit genteng Rp1.000,00. Jika Mahmud dapat memproduksi 600 genteng maka kompensasi yang diterimanya = $600 \text{ unit} \times \text{Rp}1.000,00 = \text{Rp}600.000,00$.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya berdasarkan balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Contoh: Bani diberi upah borongan untuk menggali sumur sampai selesai sebesar Rp500.000,00. Menurut kalkulasi, pemborong akan selesai dalam 10 hari. Jadi upah yang didapatkan per hari sebesar Rp50.000,00 per orang. Pada saat itu upah menggali sumur per hari Rp40.000,00. Jika mereka dapat menyelesaikan dalam waktu 10 hari, maka upah yang didapatkan lebih besar dari tingkat upah biasa yaitu $\text{Rp}50.000,00 - \text{Rp}40.000,00 = \text{Rp}10.000,00$. Tetapi jika sumur tersebut baru selesai dalam waktu 20 hari, maka upah per hari mereka hanya Rp25.000,00. Jadi lebih kecil dari tingkat upah biasa yaitu $\text{Rp}40.000,00 - \text{Rp}25.000,00 = \text{Rp}15.000,00$.

Dalam pemberian kompensasi, perlu diperhatikan dalam waktu pemberian kompensasi. Apabila kompensasi diberikan setiap tanggal 1, alangkah baiknya

apabila selalu tepat pada tanggal 1. Hal tersebut agar dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai prestasi yang optimal sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2.2.6 Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), kebijaksanaan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya 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 perusahaan.

Contoh: Susunan kompensasi ditetapkan untuk kompensasi langsung sebesar 60 persen dari pendapatan sedangkan kompensasi tidak langsung sebesar 40 persen dari pendapatannya akan dapat memperbaiki kehadiran karyawan. Jika Badri hadir terus dalam satu bulan maka ia akan memperoleh balas jasa Rp2.000.000,00 (Gaji Rp1.200.000,00 ditambah uang makan sebesar Rp800.000,00). Apabila Badri tidak hadir 2 hari dalam satu bulan maka uang makan dan uang transportnya dipotong $10\% \times \text{Rp}800.000,00 = \text{Rp}80.000,00$. Jika tidak hadir 5 hari, dipotong $20\% \times \text{Rp}800.000,00 = \text{Rp}160.000,00$ dan apabila tidak hadir lebih dari 5 hari, maka uang makan dan uang transportnya ditiadakan, atau dia hanya memperoleh balas jasa Rp1.200.000,00.

2.2.7 Faktor yang mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besarnya kompensasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi pada karyawannya. Berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi besarnya kompensasi menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuan (2019), penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Faktor – faktor penentu besarnya kompensasi antara lain:
 1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
 2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
 3. Serikat buruh/ organisasi karyawan
 4. Produktivitas kerja karyawan
 5. Biaya hidup/ *cost of living*
 6. Posisi jabatan karyawan
 7. Pendidikan dan pengalaman karyawan
 8. Pemerintah dan undang-undang keppresnya
 9. Kondisi perekonomian nasional
 10. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Menurut Notoadmodjo (2009), faktor-faktor yang menentukan besarnya kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas Perusahaan

Setiap orang berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, non-material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawan dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan. Apabila sumber daya manusianya produktif, maka akan memberikan dampak baik terhadap perusahaan.

2. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi juga tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar karyawan. Apabila perusahaan dalam keadaan yang baik atau stabil, maka cenderung memberikan kesejahteraan bagi karyawan.

3. Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi. Semakin tinggi kebutuhan tenaga kerja akan membuat kompensasi yang dibutuhkan tinggi begitu pula sebaliknya. Maka dari itu perlunya perluasan lapangan pekerjaan, sehingga tenaga kerja memiliki nilai yang tinggi.

4. Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Apabila karyawan dapat mendorong perusahaan agar memberikan kompensasi yang sesuai, maka akan membuat karyawan merasa terjamin.

5. Berbagai Peraturan dan Perundang-undangan

Dengan semakin baik sistem pemerintahan yang ada, maka makin baik pula sistem perundang-undangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan. Sehingga akan memberikan kesejahteraan bagi para karyawan.

