BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal degan manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengertian manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa pakar Sumber Daya Manusia :

1. Menurut Marihot Tua E,H, Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan : *Human Reource mnagement is the activities undertaken to attact, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi).
2. Menurut Edwin B. Flippo, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia didalam mewujudkan dan menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan pegawai. Menurut Cushway, tujuan manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinka organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer untuk mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk Meyakinkan Bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen Sumber Daya Manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang memilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh Sumber Daya Manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur Sumber Daya Manusia.Perhatian ini mencangkup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Tabel 2.1 Kegiatan-Kegiatan Yang Umumnya Tercakup Dalam Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

1) RANCANGAN ORGANISASI - Perencanaan Sumber Daya Manusia - Analisis pekerjaan - Rancangan pekerjaan	4) MANAJEME PERFORMASI - Penilaian manajemen/MBO - Program peningkatan/produktivitas. - Penilaian perfomansi yang di focuskan.
2) STAFFING - Rekrut/ mempekerjakan - Affirmative action - Promosi/ pemindahan/ separasi - Pelayaanan-pelayanan outplacement - Pengangkatan/ orientasi - Metode-metode seleksi pekerja	5) PENGEMBANGAN PEKERJA DAN ORGANISASI. - Pengembangan pengawasan/manajemen - Perencanaan/penngembangan karier - Program-program pembinaan/asisten. - Pelatiihan keterampilan, non manajemen. - Program-program persiapan pension. - Penilaian-penilaian terhadap sikap.

3) SISTEM *REWARD*, TUNJANGAN-TUNJANGAN, DAN PEMATUHAN - Program-program keamanan. - Peraturan pendisiplinan. - Pelayanan-pelayanan kesehaatan/medis - Administrasi - Kompensasi. - Administrasi pengupahan/penggajian. - Administrasi tunjangan asuransi - Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun. - Hubungan-hubungan kerja.	6) KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK - sistem-sistem informas/laporan/catatan-catatan Sumber Daya Manusia. - komunikasi/publikasi pekerja. - Sistem penyaranan. - Penelitian Sumber Daya Manusia.

2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia tidak harus mencerminkan kehendak manejemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi Sumber Daya Manusia, masyarakaat, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan. Ada empat tujuan manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi (simanora,2004).

I. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen Sumber Daya Manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan

itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis di harapkan 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 menghubungkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan mereka dan menghubungkan sumber daya mereka kepada hal-hal seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan golongan minoritas, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai acara seni.

II. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang di buat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen Sumber Daya Manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen Sumber Daya Manusia meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara :

1. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyedikan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efekttif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
3. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai.

4. Memastikan bahwa perilaku organnisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak karyaawan.
5. Membantu organisasi mencapai tujuannya.
6. Menyediakan organisasi bagi pegawai-pegawai yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
7. Mengkomunikasikan kebijakan Sumber Daya Manusia kepada semua pegawai.
8. Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertangung jawab secara sosial.
9. Mengelola perubahan sehinggaa saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

III. Tujuan fungsioal

Tujuan fungsional manajemen Sumber Daya Manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen Sumber Daya Manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi jika departemen Sumber Daya Manusia terlalu canggih maupun kurang canggih di bandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen Sumber Daya Manusia harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan cara memberikan konsultasi canggih. Tidak ada yang dapat

menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi.

IV. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keingnan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kalangan pegawai mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para pegawai akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Supaya setiap tujuan perusahaan mempuyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka tujuan perusahaan pertama-tama harus diterima dulu oleh pegawai.

2.4 Kebijakan

Implementasi atau pelaksanaan apa yang telah diputuskan oleh pengambil keputusan adalah kebijakan. Dan kebijakan tidak akan berarti akan berarti bila tidak dilaksanakan dengan baik dan benar. Teori Edward III (1980) dan Emerson, Grindle, dan mize menjelaskan, untuk mencapai suatu keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat di pengaruhi oleh : Komunikasi atau kejelasan indormasi, konsistensi informasi (*communication*), ketersediaan Sumber Daya Manusia dalam jumlah dan

mutu tertentu *(resources)*, sikap dan komitmen dari pelaksana program atau kebijakan birokrat *(dispotion*), dan struktur birokrasi atau standar operasi yang mengatur tata kerja dan tata laksana (*bureaucratic strucuture).*

Dengan demikian pemberian *Reward* dan *Punishment* yang berimbang terhadap kinerja pegawai di lingkup Perusahaan PT. Bukit Asam Tbk dapat dilaksanakan. Pemimpin organisasi sangat di pengaruhi oleh 4 (empat) teori tersebut di atas sebagai tindakan untuk melaksanakan atau merealisasikan program yang di susun bertujuan untuk mencapai tujuan agar disusun dan di rencanakan sebagai pengambilan keputusan sebagai wewenang untuk melaksanakan kebijakan terhadap pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT. Bukit Asam Tbk.

2.5 *Reward* (Penghargaan)

Pengertian *Reward* berasal dari Bahasa Inggris yang artinya penghargaan atau hadiah dan berdasarkan kamus Bahasa Indonesia adalah ganjaran, hadiah, upah dan pahala. Menurut Henri Simamora, *Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Pelaksanaan *Reward* dan *Punishment* sangat penting bagi kinerja, apabila berjalan bersama-sama dan saling mempengaruhi berdampak pada kinerja pegawai, yakni : kenaikan pangkat atau jabatan dan promosi. Hal

ini bila di laksanakan oleh organisasi sebagai *Reward* atau penghargaan ketika pegawai mendapatkan prestasi atau kinerjanya dimana pegawai tersebut bekerja. Pengertian prestasi menurut Mangkunegara (2006:9) adalah : Sebagai kinerja atau didalam Bahasa Inggris *performance* yaitu kata *"achievement*" atau "*to achieve*" yang berarti mencapai dan didalam Bahasa Indonesia artinya pencapaian atau apa yang dicapai. Dan menurut Mangkunegara (2005:71) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maka berdasarkan teori diatas realita *Reward* sebagai penghargaan atau hadiah yang di berikan pegawai atas prestasinya berupa peningkatan karier sangat mempengaruhi pada motivasi dan kepuasan pegawai. *Reward* dapat berwujud banyak rupa. Paling sederhana berupa kata-kata seperti pujian adalah salah satu bentuknya.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, *Reward* di bagi menjadi dua jenis yaitu :

2.5.1 Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic reward)* adalah sebuah penghargaan yang di berikan 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

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang di berika secara bulanan.

Di bawah ini di kemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.

1) Tingkat bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan Artinya, Tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2) Struktur Pembayaran

Struktur bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

3) Metode Pembayaran

Metode pembayaran yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).

V. Kontrol Pembayaran

Pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak 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 perubahan standar pembayaran upah

2. Tunjangan

Tunjangan pegawai seperti tunjangan jabatan, dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan cuti tahunan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja pegawai, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran berdasarkan insentif dan bonus. Berikut pengertian insentif dan bonus:

3. Insentif

Insentif adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan karena pegawai berhasil mencapai atau melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan semangat pegawai untuk mencapaai target sehingga biasanya diberikan kepada tim marketing maupun tim operasional yang terkait langsung dengan bisnis dan produk perusahaan.

4. Bonus

Bonus adalah bukan merupakan bagian dari upah, melainkan pembayaran yang diterima pekerja dari hasil keuntungan perusahaan atau karena pekerja menghasilkan hasil kerja lebih besar dari target produksi yang normal atau karena peningkatan produktivitas; besarnya pembagian bonus diatur berdasarkan kesepakatan.

Bonus dan insentif merupakan tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang di berikan organisasi. Tujuan dari insentif yang paling utama adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi suatu hal yang penting.

b. Penghargaan non finansial :

1. Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada kerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi. Pemberian promosi jabatan kepada pegawai akan berdampak positif yaitu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan moral,

serta efisiensi kerja pegawai dan dapat pula mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat *(right man in right place)*. Oleh sebab itu promosi jabatan mempuyai arti penting bagi setiap lembaga atau perusahaan sebab dengan adanya promosi jabatan itu artinya kestabilan organisasi dan pegawai akan lebih terjamin. Selain itu juga karena semangat bekerja para pegawai yang disebabkan pemberian jabatan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.5.2 Penghargaan intrinsik (*intrinsic Reward*)

Penghargaan intrinsik adalah sebuah penghargaan yang di terima oleh seorang pegawai yang berasal dari dalam diri pegawai tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah di kerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk *Reward* intrinsik yaitu :

a. Penyelesaian (*completion)*

Kemampuan memulai dan meyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian *(achievement)*

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy)*

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh pegawai dalam situasi tertentu.

2.6 Tujuan *Reward*

Reward memiliki tiga tujuan, diantaranya adalah (Ivancevich, 2006 :226) yaitu :

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

2.7 Punishment (Hukuman)

Peraturan atau hukum berfungsi sebagai pengendali pegawai agar berkinerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada. Saat pegawai melakukan pelaanggaran maka dikenakan sanksi hukuman atau *Punishment*. Menurut Mangkunegara, (2000) *Punishment* adalah merupakan ancaman hukuman yang bertujuan

untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar.

1. *Punishment* Preventif

Punishment preventif yaitu *Punishment* yang di lakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran hal itu di lakukan sebelum terjadi pelanggaran (Purwanto,2006 :189). Dengan demikian *Punishment* preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghabat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. Yang termasuk ke dalam *Punishment* preventif adalah : Tata Tertib, Anjuran dan Perintah, Larangan, Paksaan, Disiplin, *Punishment* Represif.

2. *Punishment* Represif

Punishment Represif yang di lakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang di perbuat. Jadi *Punishment* ini di lakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan (Purwanto, 2006:189). *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang di anggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang di anggap melanggar aturan. Adapun yang temassuk dalam *Punishment* represif yaitu : Pemberitahuan, Teguran, Peringatan, Hukumn.

Jenis-jenis *Punishment* menurut Rivai dalam Keoncoro (2013:4) antara lain :

a. Hukuman ringan, dengan jenis : teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan, teguran tertulis dan peryataan tidak puas secara tidak tertulis.

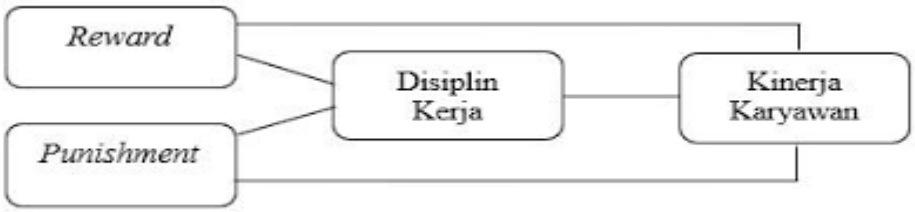
b. Hukuman sedang, dengan jenis : penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah di rencanakan, sebagaimana pegawai lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

c. Hukuma berat, dengan jenis : Penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan.

Artinya apabila *Reward* dan *Punishment* dapat berjalan bersama-sama saling bersinergi akan menciptakan keadilan untuk pegawai yang mendapatkan *Reward* dari organisasi atas prestasinya dan di sesuaikan dengan tingkat besar kecil beban dan resiko masing-masing pegawai dan bersamaan sejalan dilaksanakan *Punishment* atau hukuman disiplin yang tegas apabila pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian sesuai dengan tingkatan kesalahan pegawai. Dan hukuman merupakan *reinforcement negative*, tapi jika dilakukan dengan tepat untuk mempengaruhi kinerja pegawai agar menjadi baik dan bijak dalam mengambil keputusan *Punishment* atau hukuman pegawai merupakan alat motivasi yang baik dan efektif untuk pegawai merasa jera dan berhati-hati didalam bekerja.

2.8 Kinerja

Berdasarkan pandangan Wibowo (2011:7) Kinerja memberikan pengertian performance sebagai hasil atau prestasi kerja. Kinerja merupakan refereni dasar efesiensi, tanggung jawab, akuntabilitas manajemen pegawai. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjan pegawai, dan pengertian kinerja Hasibuan (2006:94) adalah "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.



Gambar 2 1 Pengaruh Reward dan Punishment

Menurut Henri Simamora dalam Mangkunegara (2006:14), kinerja (*performance)* di pengaruhi oleh 3 faktor, yaitu :

a. Faktor Individual yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.

b. Faktor Priskologis yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, *Reward*, struktur, dan *job desaig.*