# BAB IPENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang didalamnya memiliki penggerak yang disebut karyawan atau pegawai untuk menjalankan setiap kegiatan produksi di dalamnya agar mencapai tujuan bersama. Dimana hampir semua perusaan pasti mempunyai tujuan untuk mengoptimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, kegiatan tersebut agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang diharapkan dapat mensejahterakan pemilik sekaligus karyawan.

Karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia yang sangat penting keberadaannya sebagai penggerak operasional perusahaan. Setiap perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia yang profesional, terpercaya, berkompeten dan tekun adalah kunci bagi perusahaan dalam pencapaian tujuan. Sumber daya manusia dengan tingkat produktivitas yang maksimal sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan produktivitas menjadi salah satu sorotan utama ketika ketika sebuah perusahaan mengalami kemunduran.

Perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada para karyawannya agar karyawan terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Salah satu jalan untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan jalan pemberian kompensasi kepada mereka. Hal ini diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para karyawan dan perusahaan dimana para karyawan akan

berpikir bahwa perusahaan tempat dimana mereka bekerja bisa memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah akan berdampak pada kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi atau balas jasa merupakan suatu biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu pihak perusahaan harus melakukan suatu penilaian yang teliti mengenai produktivitas yang dihasilkan oleh tiap-tiap karyawan tersebut. Hal tersebut dilaksanakan oleh pihak perusahaan karena perusahaan tersebut menghendaki adanya suatu produktivitas yang maksimal dari biaya kompensasi yang mereka keluarkan.

Sedangkan apabila dilihat dari sudut pandang karyawan, kompensasi dipandang sebagai alat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya secara ekonomis untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karena merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai dalam suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah.

Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas mempunyai dua dimensi, yaitu efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kedua efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

CV. Garin Putra Karawang merupakan salah satu Perusahaan yang bergerak di bidang Jasa Kontruksi yang berada di wilayah Kabupaten Karawang. CV. Garin Putra Karawang memiliki visi yaitu sebagai perusahaan jasa kontruksi, perdagangan, dan pengadaan barang dan jasa yang terbaik dan terpercaya di wilayah Kabupaten Karawang. Upaya untuk mencapai visi tersebut maka misi yang dilakukan perusahaan adalah menjamin kepuasan pelanggan melalui kualitas produk dan pelayanan yang prima. Berdasarkan visi dan misi tersebut, CV. Garin Putra sangat mengutamakan kuatitas perkerjaan yang dapat menghasilkan kepuasan pelanggan atau konsumennya. Dengan hal tersebut perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik agar jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian di CV. Garin Putra ditemukan permasalahan seperti:

1. Pemanfaatan waktu kerja

Karyawan sering tidak menggunakan waktu kerja secara efektif dan efesien karena karyawan sering memulai dan mengakhiri pekerjaan dengan semaunya sendiri. Selain itu dalam jam istirahat karyawan terlalu lama menggunakan waktu istirahat dan terlambat memulai kerja kembali. Hal ini bisa terlihat dari jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini bisa dilihat dari penyelesaian proyek yang diselesaikan di periode 2017:

Tabel 1.1
Target Penyelesaian Proyek Periode 2017

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Proyek** | **Bulan** | **Target** | **Realisasi**  |
| Rehab bangunan Puskesmas Tirtajaya | Juni-Desember | 60 hari | 67 hari |
| Rehab bangunan Puskesmas Kalangsari | Juni-Desember | 60 hari | 63 hari  |
| Rehab bangunan Puskesmas Pangkalan | Juni-Desember | 60 hari | 65 hari |

*Sumber: CV. Garin Putra, 2017*

Keterangan:

Data di atas menerangkan bahwa setiap penyelesaian proyek penyelesaian rehab bangunan puskemas selalu tidak tepat waktu dalam penyelesaian yang telah ditentukan perusahaan dimana rehab bangunan puskesmas Tirtajaya terlambat 7 hari, puskesmas Kalangsari terlambat 3 hari dan puskesmas Pangkalan terlambat 5 hari. Keterlambatan penyelesaian pekerjaan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena perusahaan berkewajiban membayar denda sebesar 1/1000 dari nilai SPK (Surat Perjanjian Kerjasama) sebelum PPN (Pajak Pertambahan Nilai) setiap hari kalender keterlembatan yang telah disetujui oleh kedua belah pihak.

1. Disiplin kerja

Karyawan terkadang meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja, ketika bahan bangunan yang akan digunakan belum datang di tempat kerja karyawan tidak mengerjakan pekerjaan lain yang bisa dikerjakan, karyawan malah istirahat dan makan di warung dekat tempat kerja. Karyawan terkadang tidak mengakui kesalahan yang telah mereka buat dan telah menyalahi aturan kerja.

Masalah tersebut di indikasikan karena adanya penyebab sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi finansial yang belum dilakukan dengan baik oleh perusahaan dalam hal pemberian komisi.

Pemberian komisi kepada karyawan belum sesuai dengan harapan karyawan, seperti pemberian uang lembur yang dianggap terlalu sedikit sehingga karyawan sering mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaannya. Contohnya: pemberian komisi berupa uang lembur yang diberikan kepada karyawan kurang sesuai dengan hasil kerja karyawan.

1. Pemberian kompensasi non finansial yang belum dilakukan dalam hal pemberian kebijakan perusahaan yang sehat.

Belum terbentuknya peraturan yang sehat dalam perusahaan, dimana perusahaan belum membentuk kebijakan-kebijakan secara tertulis maupun secara lisan yang dapat dijalankan oleh karyawan. Kebijakan yang ada hanya sebatas perjanjian ketika memulai pekerjaan.

Contohnya: belum adanya peraturan kerja yang tertulis tentang hak dan kewajiban karyawan saat bekerja, seperti larangan menggunakan *handphone* dijam kerja.

Memperhatikan hal tersebut, maka kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan menjadi penting untuk dikaji, karena kedua faktor tersebut dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan dalam tujuannya mencapai visi dan misi perusahaan. Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang.

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dirasa perlu untuk membuat suatu kajian yang lebih mendalam mengenai permasalahan tersebut dalam bentuk karya ilmiah yang diberi judul **“PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA CV. GARIN PUTRA KARAWANG”.**

## Identifikasi dan Perumusan Masalah

### Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah di uraikan sebelumnya, maka peneliti mengidentifikasikan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan kompensasi pada CV. Garin Putra Karawang?
2. Bagaimanakah kondisi produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang?
4. Hambatan dan upaya apa saja yang dilakukan CV. Garin Putra dalam melaksanakan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Karawang?

### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut : **“Adakah pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang?”.**

## Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumukan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan kompensasi pada CV. Garin Putra Karawang.
2. Mengetahui kondisi produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang.
3. Mengetahui besarnya pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang.
4. Mengetahui hambatan dan upaya apa saja yang dilakukan CV. Garin Putra Karawang dalam kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan membandingkan teori manajemen yang di dapat di bangku kuliah dengan yang tejadi dilapangan. Sebagai upaya lebih mendalami masalah sumber daya manusia serta menerapkan teori-teori yang telah diperoleh dibangku kuliah terhadap praktek dilapangan.

1. Bagi akademis

Diharapkan peneliti ini dapat dijadikan sebagai referensi penelitian berikut, serta memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu sumber daya manusia

1. Bagi perusahaan

Dapat digunakan untuk melihat kebutuhan karyawan dalam pemberian kompensasi agar produktivitas kerja karyawan meningkat.

## Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### Kerangka Pemikiran

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus ysng terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagi segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi.

Menurut **Maluyu Hasibuan (2012:118)** menyatakan bahwa: “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut **Garry Dessler** dialih bahasakan oleh **Benyamin Molan (2010:46)** menyatakan bahwa: “kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hasil perkerjan karyawan itu”.

**Menurut** Kaswan (2012:147) **Pada Umumnya Kompensasi terbagi 2, yaitu: Kompensasi Finansial dan Kompensasi non Finansial.**

1. **Kompensasi Finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan, yang terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.**
2. **Kompensasi Non Finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya bukan dalam bentuk uang, akan tetapi berbentuk kepuasan yang tercakup dalam aspek psikologis yang terbagi atas kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan pekerjaan dan kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja.**
3. **Kompensasi Finansial**

***Kompensasi Finansial langsung,* kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. (Bonus, insentif, komisi).**

***Kompensasi Finansial Tidak Langsung,* kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang bisa berupa Tunjangan, Asuransi Pesangon, Sekolah Anak, cuti Sakit, dll.**

1. **Kompensasi non-Finansial**

**Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Sepert:**

1. **Kebijakan Perusahaan yang sehat**
2. **Pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang**
3. **Peluang untuk dipromosikan**
4. **Pemberian jabatan sebagai symbol status**
5. **Rekan kerja/suasana kerja yang kondusif**
6. **Lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman**
7. **Fasilitas kerja yang baik**

Pengertian produktivitas kerja karyawan dapat ditinjau dari dua aspek yakni aspek filosofis dan teknis. Dari sudut philosofis, produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baikdari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari har ini. Secara teknis, produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan (input).

**Tjutju Yuniarsih (2009:156)** mengemukakan bahwa:

 **“Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi begitupun sebaliknya”**.

**Tjutju Yuniarsi (2009:159)** mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu :

1. **Tingkat kehadiran**

**Tingkat kehadiran dan keikutsertaan siswa secara fisik dan mental terhadap aktivitas sekolah pada jam-jam efektif di sekolah.**

1. **Pemanfaatan waktu kerja**

**Pencapaian sasaran utama kehidupan sebagai hasil dari menyisihkan kegiatan-kegiatan yang tidak berarti yang sering memakan banyak waktu.**

1. **Budaya Kerja**

 **Suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.**

1. **Disiplin kerja**

**Suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukan pada tindakan bukan orangnya.**

1. **Kemampuan**

**Kemampuan adalah suatu kapasitas atau bakat yang diperoleh secara sengaja atau secara natural yang memungkinkan seorang individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu dengan sukses.**

Kompensasi yang diterima oleh karyawan, mereka berharap dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam proses pemberian kompensasi kepada para karyawan setiap perusahaan harus memperhatikannya sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok para karyawan mereka.

Menurut **Wirawan (2009:27)** “Kompensasi merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat”.

Hal tersebut erat pengaruhnya karena jika kebutuhan pokok dari karyawan tidak dapat dipenuhi, maka hal tersebut akan menurunkan produktivitas mereka. Untuk itu diperlukan pemberian kompensasi yang adil dan layak sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Bila karyawan merasa diperhatikan umumnya karyawan akan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan, sehingga peningkatan kerja mereka yang terakumulasi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan tujuan perusahaan pun akan dapat dicapai.

Dari hasil uraian tersebut dapat kita lihat bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan erat hubungannya terhadap harapan akan peningkatan produktivitas perusahaan atau sebuah organisasi.

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau asumsi sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dengan kata lain dugaan sementara tersebut mungkin benar atau tidak benar.

Berdasarkan Hipotesis Penelitian terdapat pengaruh positif kompensasi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Garin Putra Karawang.

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan, hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H0: Tidak terdapat pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel produktivitas kerja secaraparsial.

H1: Terdapat pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel produktivitas kerja secara parsial

## Lokasi dan Lamanya Penelitian

### Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di CV. Garin Putra yang beralamat di Perum Puri Kosambi Blok D/14 RT.056/016, Desa Duren, Kecamatan Klari, Kabupaten Karawang.

### Lamanya Penelitian

Lamanya penelitian yang dilakukan dari mulai tahapan penjajagan sampai dengan tahap pengujian adalah selama 6 bulan, terhitung dari bulan Januari sampai Juli 2018.

Tabel 1.2
Jadwal Kegiatan Penelitian

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Jenis Kegiatan** | **Waktu Kegiatan di Tahun 2018** |
| **Juni**  | **Juli** | **Agustus** | **September** | **Oktober** | **November** | **Desember** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| TAHAP PERSIAPAN |   |   |   |   |
| 1 | Penjajakan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Studi Kepustakaan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Pengajuan Judul |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Penyusunan Usulan Penelitian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Seminar Outline |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Bimbingan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| TAHAP PENELITIAN |   |   |   |   |
| 1 | Pengumpulan Data |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Pengelolaan Data |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Analisis Data |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| TAHAP PENYUSUSNAN |   |   |   |   |
| 1 | Pembuatan Laporan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Perbaikan Laporan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Sidang Skripsi |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

# BAB IITINJAUAN PUSTAKA

## Manajemen Sumber Daya Manusia

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfataan sumbar daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power managemen*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia *(personnel manaement)*.

Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusian dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari Manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih

yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai penaturanperanan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan *(human reseources planning)*, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusaaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya Manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan,dan masyarakat.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaanya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau *man power* disingkat SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM/manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

Kunci kesuksesan sebuah perusahaan bukan hanya terletak pada keunggulan teknologi dan ketersediaan dana saja, tapi faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting pula.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

### Fungsi Manejemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemanfaatan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Fungsi-Fungsi Manajemen :

1. Perencanaan *(Planning)*

Perencanaaan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen perencanaan diperlukan untuk membawa perusahaan ke sasaran atau tujuan yang ingin dicapainya di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik dapat memberikan beberapa keuntungan, seperti :

1. Dapat mengidentifikasi peluang masa depan
2. Mengantisipasi dan menghadiri permasalahan di masa depan
3. Mengembangkan rangkaian langkah strategik dan taktik
4. Pengorganisasian *(Organizing)*

Mengorganisasikan merupakan bagian proses manajemen yang memiliki arti : membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasi aktivitas mereka, agar setiapindividu dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam suatu perusahaan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Pengarahan  *(Directing)*

Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam organisasi. Untuk itulah diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan.

1. Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen sumber daya manusia suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusisa dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja perusahaan. Dengan demikian fokus yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia :

1. Perencanaan

Perencanaan *(human resources planning)*adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Pengorganisasian

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

1. Pengarahan

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

1. Pengendalian

Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati 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 kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkunga pekerjaan.

1. Pengadaan

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

1. Pengemabangan

Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis,toritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Kompensasi

Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)*, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adli diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsitensi.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian *(integration)* 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 pekerjaanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan *(maintenance)* 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.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

1. Pemberhentian

Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manejemen.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peran manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memeimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran, yaitu sebagai berikut:

1. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan *(forecast)* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya.

Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

1. Rekrutmen Tenaga Kerja

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerjabaru untuk memenuhi kebutuihan sumber daya manusia, organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan *(job description)* dan juga spesifikasi pekerjaan *(job specification)*.

1. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau cv *(curriculum vittae)* milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja *(interview)* dan proses seleksi lainnya.

1. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karywan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

1. Memberikan Kompensasi Dan Proteksi Pada Pegawai

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Untuk menyesuaikan imbalan atas kinerja karyawan, perusahaan harus melakukan penilaian terhadap karyawan yang ada, dengan begitu imbalan yang akan diberikan akan sesuai dari hasil kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

* 1. **Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus ysng terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagi segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi.

Kompensai meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, maka dengan kompensasi ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawannya. Sebaliknya juga tanpa kompensasi yang cukup, maka karyawan akan sangat mungkin untuk mereka dapat meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah.

* + 1. **Pengertian Kompensasi**

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi adalah sebagai berikut:

Menurut **Maluyu Hasibuan (2012:118)** menyatakan bahwa: “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut **Garry Dessler** dialih bahasakan oleh **Benyamin Molan (2010:46)** menyatakan bahwa: “kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjannya karyawan itu”.

Sementara itu menurut **Marihot Tua E.H. dalam (Sunyoto, 2012)** mendefinisikan kompensasi adalah:

**Keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.**

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara karyawan dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya serta kemampuan yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi.

### Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut **Malayu Hasibuan (2012:121)** adalah sebagai berikut:

1. **Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau 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 ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.**
4. **Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.**
5. **Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.**
6. **Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati 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.**

### Sistem Dan Kebijaksanaan Kompensasi

Menurut **Maluyu Hasibuan (2012:122)** sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri atas:

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapakan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

1. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, Meter, Liter, dan Kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

1. Sistem Borongan

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

1. Kebijaksanaan Kompensasi

Kebijaksaan kompensasi, baik besarnya, susunan, 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 perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

1. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turn over karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akann dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijaksaan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut **Mangkunegara (2012:84)**, adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

1. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

1. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penetuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

1. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

1. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

### Indikator Kompensasi

Menurut Kaswan (2012:147) Pada Umumnya Kompensasi terbagi 2, yaitu: Kompensasi Finansial dan Kompensasi non Finansial.

1. **Kompensasi Finansial** adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan, yang terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.
2. **Kompensasi Non Finansial** adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya bukan dalam bentuk uang, akan tetapi berbentuk kepuasan yang tercakup dalam aspek psikologis yang terbagi atas kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan pekerjaan dan kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
	1. **Kompensasi Finansial**

***Kompensasi Finansial langsung,***kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. (Bonus, insentif, komisi).

***Kompensasi Finansial Tidak Langsung,***kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang bisa berupa Tunjangan, Asuransi Pesangon, Sekolah Anak, cuti Sakit, dll.

* 1. **Kompensasi non-Finansial**

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Sepert; Kebijakan Perusahaan yang sehat, Pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, Peluang untuk dipromosikan, Pemberian jabatan sebagai symbol status, Rekan kerja/suasana kerja yang kondusif, Lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman dan Fasilitas kerja yang baik.

Sedangkan menurut **Garry Dessler (2009:82)** indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

* 1. **Gaji**

**Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur,seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.**

* 1. **Insentif**

**Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.**

* 1. **Komisi/Bonus**

**Uang yang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.**

* 1. **Tunjangan**

**Berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung instansi, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian.**

* 1. **Ganjaran Non Finansial**

**Kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut berada.**

## Produktivitas Kerja Karyawan

### Pengertian Produktivitas Kerja

Ada beberapa pengertian tentang produktivitas yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut **M. Sinungan** dalam **Sedarmayanti (2017:345)** bahwa “Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik(barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya”.

Menurut **Komarudin** dalam **Sedarmayanti (2017:345)** bahwa “Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa yang biasanya dihitung per jam, per bulan, per mesin, per faktor produksi lainnya”.

**Tjutju Yuniarsih (2009:156)** mengemukakan bahwa:

 **“Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi begitupun sebaliknya”**.

Menurut **Departemen Tenaga Kerja RI** dalam **Sedarmayanti (2017:345)** bahwa Suatu institusi resmi milik pemerintah yang berkompeten terhadap persoalan ketenagakerjaan memberikan pengertian tentang produktivitas itu dari berbagai sudut,sebagai berikut :

1. Dari sudut philosofis

Produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.

1. Dari sudut teknis

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai *(out put)* dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan *(input).*

1. Dari sudut ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung.

Produktivitas dikatakan sebagai perbandingan efektivitas menghasilkan keluaran *(output)* dengan efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan *(input).*

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, secara umum produktivitas dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan.

Sedangkan produktivitas kerja (tenaga kerja) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Atau sejumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

**Tjutju Yuniarsi (2009:159)** mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu :

1. **Faktor Internal**
2. Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional.
3. Struktur dan desain pekerjaan.
4. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target.
5. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
6. Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi.
7. Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan oleh pimpinan dan /atau rekan kerja.
8. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan.
9. Lingkungan kerja yang ergonomis.
10. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai.
11. Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.
12. **Faktor Eksternal**
13. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis.
14. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan.
15. Kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi.
16. Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan.
17. Tingkat persaingan.
18. Dampak globalisasi.

Secara sederhana, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas ini dapat dilihat lebih lanjut dalam gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

**Faktor Internal:**

**a) Individu**

1. Komitmen

2. Loyalitas

3. Minat, motivasi, etos kerja

4. Disiplin

5. Latar Belakang

6. Keterampilan, kemampuan

7. Kepribadian (*personality*)

**b) Organisasi**

1. Visi, misi, dan tujuan

2. Sistem dan praktik manajemen

3. Sumber daya (kuantitas dan kualitasnya)

4. ICT

5. Kepemimpinan

6. Komunikasi

7. Kebijakan organisasi

8. Struktur dan desain pekerjaan

9. Budaya kerja

10. K3

**Faktor Eksternal:**

1.Kultur lingkungan

2.Kebijakan pemerintah

3.Pengaruh politis

4.Dampak globalisasi

5.Umpan balik masyarakat

6.kemitraan

7.Dukungan *stakeholders*

**PRODUKTIVITAS**

a. Efektivitas

b. Efisiensi

c. Inovasi

*Sumber : Tjutju Yuniarsi, 2009:161*

Dengan kata lain Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain:

a. Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran merupakan tolak ukur kesuksesan dari sebuah perusahaan. Kehadiran seorang karyawan sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan.

b. Pemanfaatan waktu kerja

Pemnafaatan waktu kerja adalah penggunaan waktu seefektif dan seefesien mungkin untuk memeperoleh waktu maksimal.

c. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hiidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

d. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati,menghargai, paruh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannyadan tidak mengelak, menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

e. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas atau bakat yang diperoleh secara sengaja atau secara natural yang memungkinkan seorang individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu dengan sukses.

### Faktor-Faktor Yang Memepengaruhi Tingkat Produktivitas Kerja

Faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai :

1. Pendidikan

Pegawai yang berpendidikan, lebih mudah mengerti hal yang di perintahkan untuk mengerjakannya. Cepat tanggap dan cepat menerima pendapat dari pandangan orang lain/pimpinan.

1. Keterampilan

Makin terampil kerja, makin cepat mengerjakannnya sesuatu karena sudah terlatih sehingga bekerja menjadi sangan proporsional.

1. Disiplin

Pegawai yang disiplin, mudah ditertibkan dan bekerja serius.

1. Sikap Mental dan Etika Kerja

Karena pegawai bersikap mental dan beretika kerja, umumnya mempunyai tanggung jawab dan bekerja sungguh – sungguh pada tugas yang diberikan.

1. Motivasi

Pegawai perlu dirangsang dan didorong agar lebih bergairah dan antusias bekerja.

1. Gizi dan Kesehatan

Gizi dan kesehatan sangat penting untuk kekuatan fisik sehingga selalu segar dalam bekerja.

1. Tingkat Penghasilan

Pegawai bekerja untuk memperoleh penghasilan guna menghidupi diri dan keluarga secara layak. Tingkat penghasilan cukup dominan.

1. Jaminan Sosial

Jaminan sosial merupakan sesuatu yang dapat menambah pendapatan pegawai beserta keluarga.

1. Lingkungan dan Iklim Kerja.

Lingkungan kerja/iklim kerja cukup berperan agar pegawai bekerja tenang dan aman tanpa gangguan dalam bekerja.

1. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan kerja sangat manusiawi dalam perlakuan pegawai dapat lebih menjamin ketenaga kerjaan.

1. Teknologi

Makin profesional dan terampil pegawai, makin cepat proses kerja

1. Sarana Produksi

Sarana Produksi sangat penting untuk bekerja dengan sempurna.

1. Manajemen

Baik buruknya manajemen dalam oranisasi sangat menentukan betah tidaknya/tenang tidaknya pegawai bekerja. Kepemimpinan yang kurang terpuji menyebabkan merosotnya semangat kerja pegawai.

1. Kesempatan Berprestasi

Pegawai perlu diberi kesempatan berprestasi dalam rangka pengembangan pegawai.

Beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas pegawai :

1. Pendidikan dan latihan

Pendidikan : Membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan pekerjaan lebih cepat.

Latihan : Membentuk dan meningkatkan keterampilan seseorang. Melalui Pendidikan dan latihan, pengetahuan tentang kerja pegawai dapat ditingkatkan.

1. Gizi dan Kesehatan

Gizi dan kesehatan yang baik, memberi kemampuan dan kesegaran fisik dan mental dalam bekerja. Gizi dan kesehatan terkait status social ekonomi seseorang, juga akan berpengaruh terhadap kualitas non fisik kognitif dan kualitas non fisik non kognitif. Contoh kualitas non fisik kognitif : anak dari status social ekonomi yang lebih baik akan cerdas dan lebih produktif. Contoh kualitas non fisik non kognitif : ciri kepribadian akan berpengaruh terhadap produktivitas. Mc Clelland melalui teori motivasi berprestasi mendorong orang untuk terus meningkatkan prestasinya.

1. Penghasilan dan Jaminan Sosial

Penghasilan dan Jaminan social (imbalan) dapat mendorong seseorang bekerja lebih giat dan produktif. Penghasilan dan Jaminan social berpengaruh timbal balik dengan Pendidikan dan terhadap dan terhadap kesehatan.

1. Kesempatan Kerja

Kesempatan kerja meliputi 3 hal :

1. Kesempatan berkarya,
2. Kesempatan menikmati pegawaian sesuai dengan Pendidikan dan keterampilan,
3. Kesempatan mengembangkan diri.

Kesalahan penempatan pegawai menyebabkan produktivitas kerja rendah :

1. Penempatan karena tidak sesuai Pendidikan/pengalaman
2. Penempatan karena berpendidikan tinggi dan pengalaman banyak (padahal pekerjaan tidak menuntut syarat Pendidikan dan pengalaman setinggi dan sebanyak itu),
3. Kemampuan Manajerial Pimpinan

Prinsip manajemen meningkatkan efisiensi melalui pengurangan pengikisan atau pemborosan yang diaplikasikan pada semua fungsi manajemen. Mengoptimalkan produktivitas dapat dialkukan dengan cara:

Dalam manajemen SDM, optimalisasi SDM dapat dilakukan dengan :

1. Perencanaan pegawai (jumlah, penerimaan pegawai, penempatan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap perilaku.
2. The right man in the right place, and the right man on the right job.
3. Menyusun bagian organisasi dan prosedur kerja.
4. Meningkatkan hubungan antara pengusaha/manajemen, pegawai dan antar pegawai.
5. Insentif menantang (finansial dan non finansial)
6. Melengkapi sarana prasarana.
7. Meningkatkan lingkungan kerja agar semakin kondusif.
8. Program pelatihan di dalam dan di luar perusahaan.
9. Pendelegasian wewenang.
10. Kepemimpinan partisipasif.

Hal tersebut akan terwujud bergantung pada kemampuan manajerial dan komitmen yang tinggi kepada pimpinan organisasi.

1. Kebijakan Pemerintah

Semua kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, khususnya dibidang: produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, fiscal, moneter,harga, distribusi akan berpengaruh terhadap iklim kerja/usaha agar kondusif dan produktivitas (langsung dan tidak langsung).

## Hubungan Antara Kompensasi dan Produktivitas

Peningkatan produktivitas dilaksanakan oleh perusahaan kepada karyawannya dengan cara menyempurnakan sumber daya manusia. Adapun cara menyempurnakan sumber daya manusia tersebut ialah melalui pembentukan motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Salah satu cara memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai dari perusahaan. Motivasi akan timbul dari diri karyawan untuk bekerja sebaik mungkin bila upah yang diberikan mereka rasakan tepat adanya.

Menurut **Wirawan (2009:27)** “Kompensasi merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat”.

Kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak tepat tidak akan meningkatkan produktivitas kerja bahkan dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja mereka.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan berharap dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam proses pemberian kompensasi kepada para karyawan setiap perusahaan harus memperhatikannya sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok para karyawan mereka.

Hal tersebut erat pengaruhnya karena jika kebutuhan pokok dari karyawan tidak dapat dipenuhi, maka hal tersebut akan menurunkan produktivitas mereka. Untuk itu diperlukan pemberian kompensasi yang adil dan layak sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Bila karyawan merasa diperhatikan umumnya karyawan akan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan, sehingga peningkatan kerja mereka yang terakumulasi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan tujuan perusahaan pun akan dapat dicapai.

Hasil uraian tersebut dapat kita lihat bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan erat hubungannya terhadap harapan akan peningkatan produktivitas perusahaan atau sebuah organisasi.