

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Personalia

1. Pengertian Manajemen Personalia

Sedangkan menurut heidjrachman dan Husnan (2004: 3) mengatakan Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarah serta pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan baik individu maupun masyarakat.

Dari beberapa pengertian manajemen personalia diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Menurut Gary Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan kepada karyawan, yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi.

Menurut Henry Simamora (2004: 441), kompensasi (compensation) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; kendatipun demikian, terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Manakala dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Sedangkan menurut Mondy (2008 : 4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Panggabean dalam Edy Sutrisno (2009 : 181) bahwasanya kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang

diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Personalia

Sesuai dengan pengertian manajemen personalia maka secara garis besar fungsi-fungsi dari manajemen personalia dibedakan menjadi dua yaitu :

a. Fungsi manajemen

1. Perencanaan (*planning*), yaitu: Menentukan dan menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa sebelum tindakan dilaksanakan.
2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu: Perancangan dan pengembangan organisasi baik yang menyangkut sumber daya manusia maupun sumber daya lain termasuk tugas dan tanggung jawab.
3. Pengarahan (*directing*), yaitu: Proses mengajak anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dalam tercapainya tujuan.
4. Pengendalian (*controlling*), yaitu: Penemuan dan penerapan cara suatu peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan.

b. Fungsi-fungsi operasional

1. Pengadaan (*procurement*), yaitu: Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya seleksi dan penempatannya.
2. Pengembangan (*training*), yaitu: Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan lewat latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.
3. Kompensasi (*compensation*), yaitu: Sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Integrasi (*integration*), yaitu: Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat.
5. Pemeliharaan (*maintenance*), yaitu: Fungsi yang mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.
6. Pemutusan hubungan kerja (*separation*), yaitu: putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

B. Pengertian Kompensasi

Untuk jelasnya definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut. Hasibuan (2007 : 118) :

Drs. Malayu S.P. Husibuan

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat, penuai padi upahnya 10% dari hasil padi yang dituainya.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Benefit dan Service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

William B. Werther dan Keith Davis

Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.

(Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

Hasibuan (2007 : 118)

Edwin B. Flippo

Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives.

(Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi). Hasibuan (2007 : 118)

Hasibuan (2007 : 118). Menurut Undang-undang Kecelakaan

Tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b upah adalah :

- a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
- b. Perumahan, makan, bahan makanan, dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu.

Andrew F. Sikula

A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense.

(Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen). Hasibuan (2007 : 118)

A remuneration is a reward payment or reimbursement for services rendered.

(Renumerasi adalah suatu hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan). Hasibuan (2007 : 118)

Salaries are fixed compensations paid, to holder of official, executive, or clerical positions, on a regular basis such as by the year, quarter, month, or week. (Gaji

adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulanan, bulanan, atau mingguan).

The concept of wages usually is associated with the process of paying hourly worker.

(Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas atau berdasarkan jumlah jam kerja). Hasibuan (2007 : 118)

A benefit would be company program such as pensions, holiday pay, health, and severance pay

(Benefit meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua atau pensiun, waktu libur, kesehatan, dan tabungan). Hasibuan (2007 : 118)

A service would be things like a company cars, athletic field, Christmas party etc. servis adalah berupa fisik/barang, seperti mobil perusahaan, lapangan atletik, dan pesta Natal).

Menurut Umar (2003 : 166) Cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi, yaitu suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), satu lagi nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi

kerja.

Menurut Umar (2001 : 16) Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi. Yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), satu lagi adalah nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

1. Imbalan finansial, sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi.
2. Imbalan nonfinansial, dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafetaria, dan tempat beribadat.

C. Pentingnya Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas pengusaha dan karyawan atau manajer dan buruh.

Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memperoleh pendapatannya berupa laba (*profit*) atau dividen dari modal yang diinvestasikannya. Pendapatan ini besarnya tidak menentu tergantung dari laba perusahaannya, bahkan tidak berfungsi dan berperan sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikannya itu.

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian.

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik.

Di sinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah pentingnya masalah kompensasi ini untuk karyawan dan perusahaan. Dale Yoder Ph. D. mengemukakan: The payment made to member of work teams for their participation, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Hasibuan (2007 : 118)

D. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2007 : 120)

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya

dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Suwatno (2011 : 222) kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Di bawah ini akan dijelaskan tujuan-tujuan kompensasi yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan. Setiap karyawan pasti membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karena itu ia harus mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan keinginan pengusaha. Sedangkan pengusaha membutuhkan tenaga dan keahlian karyawan untuk dimanfaatkan bagi perusahaan, oleh karena itu pengusaha wajib memberikan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakatinya dengan karyawan.

2. Kepuasan kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

3. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai-nilai relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan lainnya yang bekerja di perusahaan lain. Dengan pemberian kompensasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilitas karyawan.

6. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Karyawan juga akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Perilaku disiplin karyawan ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih karyawan terhadap perusahaan atas kompensasi yang telah mereka terima.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya.

Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitu pun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh. Serikat buruh merupakan organisasi tempat bernaungnya aspirasi dan kepentingan para karyawan. Organisasi ini akan memperjuangkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban para anggotanya.

8. Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya. Berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan pengusaha

E. Sistem Dan Kebijaksanaan Kompensasi

1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah

a. Sistem waktu,

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam,

minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Hasibuan (2007 : 125)

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Hasibuan (2007 : 125)

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian. Hasibuan (2007 : 125)

b. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Hasibuan (2007 : 125)

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya 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 bagi karyawan administrasi. Hasibuan (2007 : 125)

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Hasibuan (2007 : 125)

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi. Jadi menurut hemat penulis, sebaiknya ditetapkan standar upah minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan diikuti dengan pengupahan insentif. Kebijakan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju

bagi yang sungguh-sungguh dan mendapat balas jasa besar. Adapun karyawan yang kurang mampu berprestasi masih mendapat balas jasa minimal sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan sistem ini, perusahaan tetap mempunyai peran ekonomis dan sosial. Jadi memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah. Hasibuan (2007 : 125)

c. Sistem borongan.

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya 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.

2. Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007 : 126) kebijakan 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 perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007 : 127) Waktu pembayaran kompensasi Artinya 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 akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman daripada *menunda* lebih baik *mempercepat* dan menetapkan waktu yang paling tepat.

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Insentif

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut. Hasibuan (2007 : 127)

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan

kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh/organisasi karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres nya.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup/*cost of living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di

Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

g. Posisi jabatan karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman karyawan.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2. Teori Upah Insentif

a. *Piece Rate*

1) Upah per potong proporsional

Upah per potong proporsional dibayar berdasarkan produktivitas pekerja dikalikan tarif upah per potong yang didapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Hasibuan (2007 : 129)

2) *Upah per potong taylor*

Upah per potong taylor digunakan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan yang produktivitasnya rendah. Mereka yang produktivitasnya tinggi ketika outputnya mencapai rata-rata (standar) atau lebih, akan menerima upah per potong lebih besar daripada karyawan yang bekerja di bawah rata-rata. Hasibuan (2007 : 130)

3) Upah per potong kelompok

Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif, sedangkan yang berada di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya. Hasibuan (2007 : 130)

b. Time Bonuses

Time bonuses dibagi menjadi dua, yaitu premi berdasarkan waktu yang dihemat dan premi berdasarkan waktu pengerjaan. Hasibuan (2007 : 131)

1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi *halsey plan* dan 100% *time premium plan*.

a) *Halsey plan*

Pada *halsey plan*, persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat, dengan anggapan bahwa tidak ada standar kerja yang akurat sekali.

b) 100% *time premium plan*

Pada 100% *time premium plan*, persentase premi yang diberikan adalah 75%.

2) Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi *rowan plan* dan *emerson plan*

a) *Rowan Plan*

Pada rowan plan, premi yang di dapat adalah dari selisih antara hasil standar dengan hasil aktual di bagi dengan hasil aktual dikalikan jam kerja dan upah.

b) *Emerson plan*

Pada cara ini, perusahaan membuat tabel indeks efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

3. Upah Insentif Kombinasi Menurut Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan

Upah insentif adalah kombinasi antara waktu yang dihemat dan aktivitas kerja. Misalnya karyawan A dan B adalah dosen. Dosen A selain mengajar, aktivitasnya yang lain adalah menulis buku, mengadakan penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan-kegiatan lain. Karena aktivitasnya yang banyak, ia dapat mengumpulkan kum yang ditentukan dalam jangka 2 tahun. Dengan demikian, ia dapat memperjuangkan akreditasinya ke golongan dan pangkatnya yang lebih tinggi. Sedangkan dosen B, dalam jangka waktu 2 tahun aktivitasnya (menulis buku, penelitian, pengabdian masyarakat, dll) kurang sehingga ia tidak dapat memperjuangkan akreditasi golongannya.

Cara kombinasi ini merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreativitas, dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional.

G. Pengertian Kepuasan Kerja

Di kutip oleh Umar (2001 : 36) pendapat Handoko (1987), dan Asa'ad (1987) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya.

Davis and Newstrom (2005:109): "Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which employee view their work." Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Dikutip oleh Suwatno (2011 : 263)

Wexley and Yukl (Yuli T, 2003:60) menyatakan: "Job satisfaction is the way employee feels about his or her job. It is generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiencies in the job and his expectations about future experiences." Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu menggambarkan pengalaman-pengalaman

menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapannya mengenai pengalaman mendatang." Dikutip oleh Suwatno (2011 : 263)

Menurut Osborn (Yuli T, 2003:56): "Job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about the various facets of the jobs tasks, the work setting and relationship with co-worker." Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Dikutip oleh Suwatno (2011 : 263)

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).

Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

H. Teori Kepuasan Kerja

Suwatno (2011 : 264) mengutip secara umum terdapat tiga teori kepuasan kerja yang sudah dikenal yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory* (Yuli T, 2003:56), yang diuraikan sebagai berikut:

1. *Discrepancy Theory*.

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Kemudian Locke pada tahun 1969 menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada discrepancy antara (*expectation, needs, or values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik di tahun 1958. Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas

situasi tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3. *Two Tactor Theory*.

Teori ini dikembangkan dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori Herzberg ini sebagian besar didasarkan pada rumusan hierarki kebutuhan (*Hierarchy of need*) dari Maslow. Tingkah laku manusia didasari oleh dua macam kebutuhan yang berbeda satu sama lain yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan psikologis.

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan seperti makan, minum sedangkan kebutuhan psikologis lebih merupakan kebutuhan individu untuk mengembangkan diri. Menurut teori ini, manusia adalah makhluk yang *need oriented* dengan kebutuhan dalam jenjang mulai dari yang terendah sampai yang paling tinggi. Dengan titik acuan inilah kemudian Herzberg mengadakan penelitian dan mengusulkan apa yang disebut dengan *Motivator-Hygiene Theory* yang berhubungan dengan kebutuhan individu.

I. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Umar (2001 : 36) mengutip untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan Job Descriptive Index (JDI) yang menurut Luthans (1995) ada lima, yaitu:

1. Gaji dan upah.
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Promosi pekerjaan.

4. Kepenyeliaan (supervisi).
5. Rekan sekerja.

Menurut Wexley and Yukl (Yuli T, 2003:85) dikutip oleh Suwatno (2011 : 265), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variabel situasional, dan karakteristik pekerjaan.

1. Karakteristik individu

- a. *Needs* (kebutuhan-kebutuhan individu). Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya. Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan akan makan, minum, udara dan sebagainya. Juga ada kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk diketahui dan dipelajari oleh karena kebutuhan ini mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam perusahaan. Demikian pula dengan kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang mendasarinya.

Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi.

- b. *Values* (nilai-nilai yang dianut individu). Adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relatif stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar dan salah. Selain itu nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan-tujuan hidup layak yang diinginkan. Nilai-nilai yang dianut ini akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya.
- c. *Personality Traits* (ciri-ciri kepribadian). Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berpikir, dalam cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya.

2. Variabel-variabel yang bersifat situasional

- a. *Current Social Comparison* (perbandingan terhadap situasi yang ada).

Seorang pekerja selalu mengharapkan untuk dapat memperoleh hasil yang seimbang antara apa yang telah disumbangkannya kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Untuk itu sering kali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diterima oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini

dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau. Apabila terdapat ketidakseimbangan maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan.

b. *Reference Group* (pengaruh kelompok acuan)

Kelompok acuan adalah kelompok di mana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan.

c. *Jobs Factors in Priors Experiences* (pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya)

Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerjaan saat ini.

3. Karakteristik pekerjaan

a. *Compensation* (imbalan yang diterima)

Banyak penelitian yang menemukan bahwa gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang sering disebut sebagai sumber ketidakpuasan, misalnya adalah penelitian dari Porter (Yuli T, 2003:87) yang menemukan sekitar 80% manajer tidak puas

dengan gaji yang diterima. Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya. Kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seseorang di bawah rata-rata seperti yang diterima orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. *Supervition* (pengawasan yang dilakukan oleh atasan)

Berdasarkan penelitian Yukl (Yuli T, 2003:88), ditemukan bahwa para pekerja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik. Di samping itu kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

c. *The Work H Self* (pekerjaan itu sendiri)

Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari individu tersebut. Penelitian dari Hackman and Oldham (Yuli T, 2003:89) yang menemukan adanya lima dimensi dari pekerjaan yaitu:

1. *Skiiil variety* yaitu sampai seberapa jauh suatu pekerjaan itu memerlukan berbagai macam aktivitas yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya yang mana melibatkan pula penggunaan dari sejumlah bakat dan keterampilan yang berbeda-beda dari pekerjaan.
 2. *Task identity* yaitu sampai seberapa jauh kelengkapan dari suatu tugas mulai dari awal sampai akhir
 3. *Task signicance* yaitu seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.
 4. *Autonomy* yaitu sampai seberapa jauh suatu pekerjaan memberikan kebebasan, dan keleluasaan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.
 5. *Feedback from the job it self* yaitu sampai seberapa jauh pekerja memperoleh keterangan yang jelas dan langsung tentang efektivitas dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- d. *Co Workers* (hubungan antar rekan sekerja)
- Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.
- e. *Job Security* (keamanan kerja)
- Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak

pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

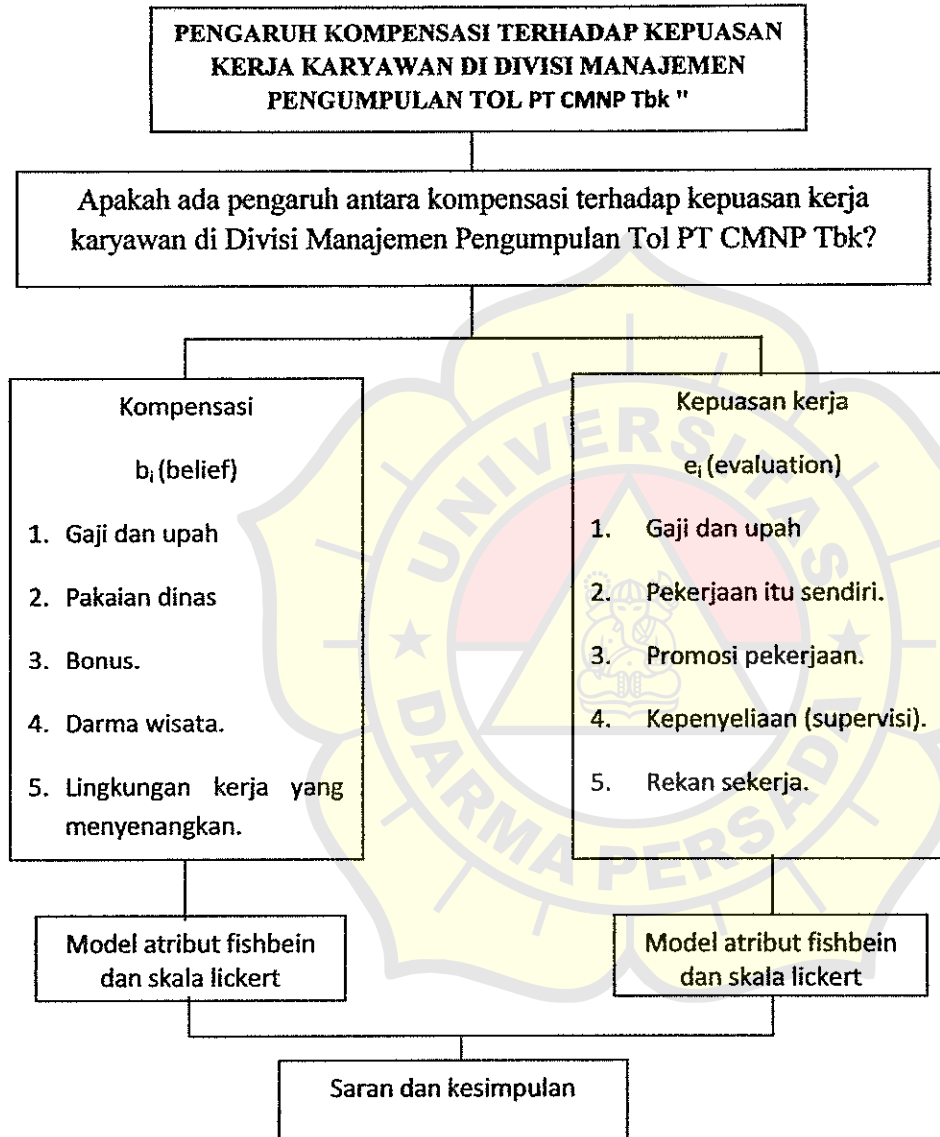
- f. *Advancement Opportunity* (kesempatan untuk memperoleh perubahan status)

Faktor ini cukup besar peranannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada orang-orang yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri.

Menurut G. Terri (Winardi, 2008:332) seorang pekerja cenderung bekerja dengan penuh semangat, bila kepuasan yang diperoleh tinggi dan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pekerja. Ditinjau dari sudut pekerja ada empat aspek pokok yang dianggap penting yaitu:

1. Sifat umum pekerjaan, adanya tantangan dalam penggunaan kemampuan individu yang diperlukannya.
2. Kebebasan melaksanakan pekerjaan, kesempatan untuk menerapkan ide-ide pribadi, perasaan penting dalam hal melaksanakan pekerjaan dan membuat keputusan-keputusan penting tentang pekerjaan.
3. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang melalui latihan "feedback" tentang hasil pekerjaan dan menerima aneka macam tugas dalam jumlah yang layak.
4. Penghargaan tentang hasil pekerjaan yang diberikan atasan dengan cara yang terbuka, secara jujur dan pada waktu yang tepat.

J. Kerangka pikir penelitian





FAKULTAS EKONOMI