

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen tersebut, jadi dalam hal ini perusahaan harus mengatur dan mengelola sumber daya manusia sehingga kualitas sebagai manusia diharapkan dapat semakin meningkat dan sesuai dengan pengembangan ilmu dan teknologi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai manajemen, berikut ini akan dikemukakan oleh para ahli :

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2001:1)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Henry Simamora (1997:3) :

“Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tertentu”.

Profesor Oei Liang Lee (2002:82) :

“Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari definisi beberapa ahli diatas, pengertian manajemen meskipun ada sedikit perbedaan, namun pada dasarnya ada suatu persamaan tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dimana pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Dibawah ini dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Malayu S.P Hasibuan (2002:10) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Henry Simamora (1997:3) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pembelian jasa, dan pengelompokan individu, anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

James A.F Stoner (2003:68) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang berhubungan dengan penarikan, dan pengembangan anggota organisasi”.

Dari definisi diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu bahwa manajemen sumber daya manusia mendayagunakan tenaga kerja manusia untuk bekerja secara efektif dan efisien dengan

mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan tujuan tersebut maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

2.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola unsur-unsur manusia dengan seefektif mungkin agar memiliki tenaga kerja yang memuaskan. Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002:21)** fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu :

1. Fungsi-fungsi Manajerial

a) Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengorganisasian (Organization)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.

c) Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan (Pricurement)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk

mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

b) Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c) Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d) Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f) Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan atas keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:15)** Fungsi-fungsi Operasional secara umum mencakup :

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan, dan seleksi.

- *Analisis pekerjaan*

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

- *Perencanaan tenaga kerja*

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

- *Penarikan tenaga kerja*

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon karyawan yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan sistem kompensasi yang berlaku.

- *Seleksi*

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat atau mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam spesifikasi pekerjaan.

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau pada masa mendatang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

- *Orientasi*

Orientasi dapat hanya berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau dapat merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial) prosedur kerja, gambaran umum/sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru.

- *Pelatihan*

Suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima guna memperkenalkan tugas yang akan dikerjakan, kewajiban di dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

- *Pendidikan*

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan. Konsep ini biasa dikenal sebagai pengembangan.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hal ini terdiri atas pengertian karier, perencanaan karier, dan pengembangan karier. Karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang.

Perencanaan karier adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karier dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas MSDM lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja.

5. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan (outcomes) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi (inputs) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan.

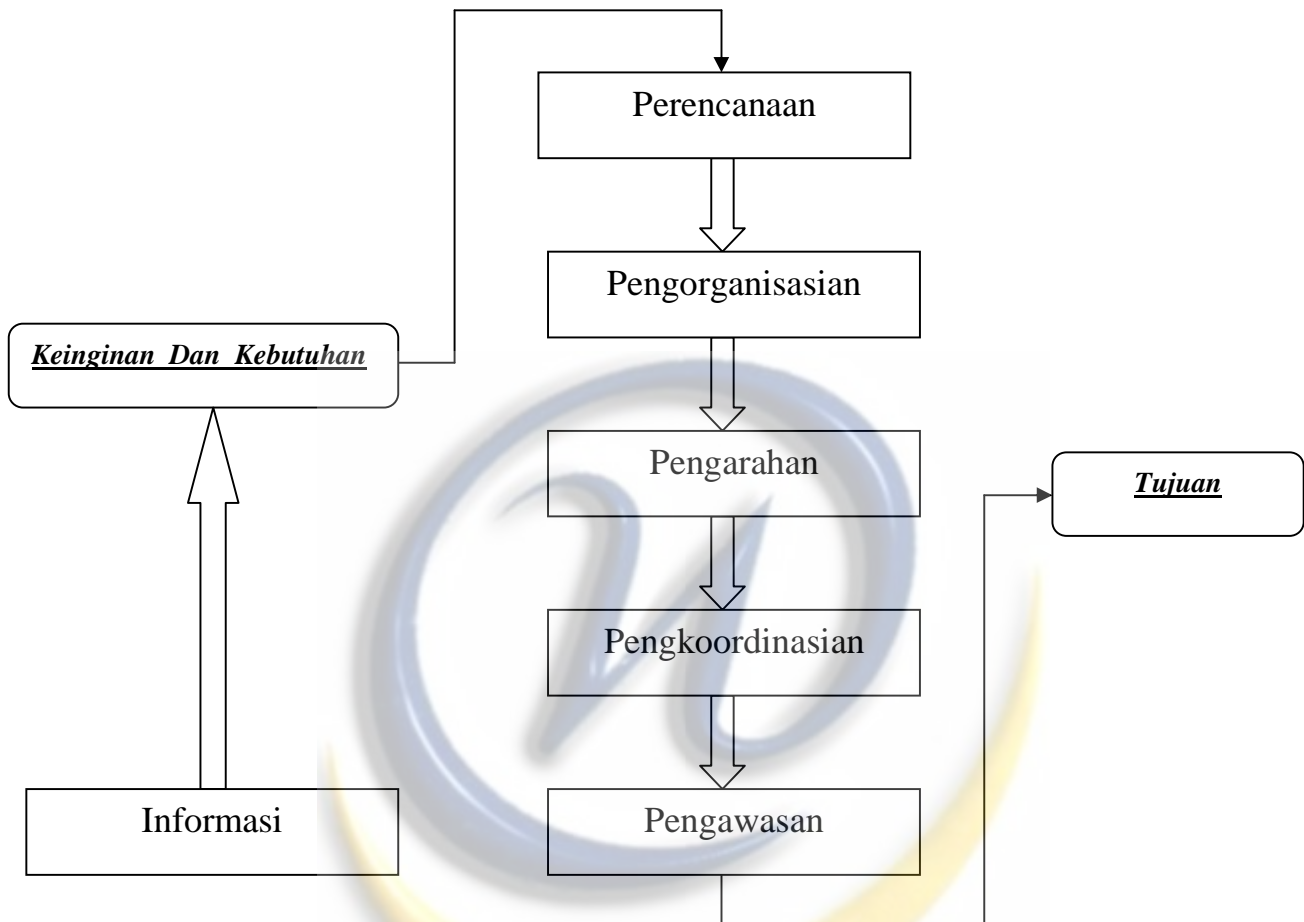
6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja. Sedangkan, kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.

7. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.

2.1.4 Mekanisme Kerja dari Fungsi-fungsi Manajemen



Mekanisme Kerja dari Fungsi-fungsi Manajemen

2.2 Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, karyawan dan masyarakat. Tingkat pendapatan absolute karyawan akan menentukan skala kehidupannya dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harga dirinya. Kompensasi meliputi Gaji, Upah, Insentif, Fasilitas Perumahan, Pakaian, Kendaraan, Tunjangan Pangan, Tunjangan Istri (Suami), Tunjangan Kenaikan Harga dan Sejumlah Tunjangan Lainnya.

Kepentingan para karyawan harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi diterimanya atas balas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insane yang terhormat. Tegasnya kompensasi merupakan alat untuk mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya kepada orang lain.

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut **Dr. B.Siswanto Sastrohadiwiryo (2001:181)** dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Tenaga Kerja Indonesia" Kompensasi didefinisikan sebagai berikut :

"Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002:159)** dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" Kompensasi merupakan :

"suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya sudah barang tentu bahwa prestasi kerja yang diberikan karyawan harus lebih besar daripada kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan".

Menurut **Kolonel Kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:126)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Kompensasi adalah :

“Pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi ‘employers’ maupun ‘employees’ baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)”.

2.2.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Sekalipun Undang-Undang dan Peraturan yang berlaku di Indonesia mungkin masih akan berubah, namun umumnya kompensasi bagi karyawan terdiri atas beberapa bentuk. Seperti yang dinyatakan oleh **Komaruddin Sastradipoera (2002:76)** dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa bentuk-bentuk kompensasi diantaranya :

- 1) **Tunjangan Utama**
Yang meliputi Gaji, Asuransi Kesehatan, Tunjangan Hari Raya, Tunjangan Kesehatan, dan Pesangon karena pemutusan hubungan kerja.
- 2) **Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)** yang diatur dalam Undang-Undang No.3 Tahun 1995 beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya (Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja). Jaminan Sosial Tenaga Kerja lebih dipusatkan kepada perusahaan-perusahaan non pemerintah yang sedikit dikitnya meliputi asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian, dan tunjangan hari tua.
- 3) **Lain-Lain kompensasi** yang terdiri atas fasilitas kredit pinjaman perumahan, uang pensiun, fasilitas kendaraan kantor, dan lain-lain.

2.2.3 Tujuan Administrasi Kompensasi

Menurut **T.Hani Handoko (2000:157)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia” Tujuan-tujuan administrasi kompensasi meliputi :

a) Memperoleh personalia yang Qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja. Tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

b) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan lain.

c) Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan.

d) Menghargai perilaku yang diinginkan

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

e) Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia nya pada tingkat biaya yang layak.

f) Memenuhi peraturan-peraturan legal

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

2.2.4 Jenis Kompensasi

Kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan.

Seperti yang dinyatakan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2002:159)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Kompensasi dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu :

1. *Kompensasi Langsung (Direct Compensation)*

Adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan.

Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh :

Upah, Gaji, Insentif/Bonus.

2. *Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)*

Adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: Tunjangan Hari Raya, Tunjangan Pensiun, Tunjangan Kesehatan, dan lainnya termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Seperti yang dinyatakan oleh **Hadari Nawawi (1998:316)** dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif” bahwa Jenis-jenis kompensasi adalah sebagai berikut :

1. *Kompensasi Langsung*

Kompensasi Langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. *Kompensasi Tidak Langsung*

Kompensasi Tidak Langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya Tunjangan Hari Raya, Asuransi Kesehatan dll.

2.2.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut **Kolonel Kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:129)** dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” Tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1) *Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi*

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “economic security” nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2) *Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja*

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3) *Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan*

Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya sesuatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

4) *Pengkaitan Antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi*

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut sehingga ada keseimbangan antara “Input” (syarat-syarat)” dan “Output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Ada 8 Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002:162)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Ke delapan faktor tersebut adalah sebagai berikut :

Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh :

1) *Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja*

Permintaan tenaga kerja: artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi.

Penawaran tenaga kerja: artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2) *Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar*

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan financial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

3) *Serikat buruh atau organisasi karyawan*

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian, maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

4) *Produktivitas kerja/Prestasi kerja karyawan*

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan di terima karyawan.

5) *Biaya hidup/cost of living*

Tingkat biaya hidup di suatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi. Sebagai contoh Tingkat upah di daerah atau kota terpencil akan lebih kecil dibandingkan dengan tingkat upah di kota-kota besar.

6) *Posisi atau jabatan karyawan*

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

7) *Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja*

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

8) *Sektor pemerintah*

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menertibkan sistem kompensasi yang ditetapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya agar karyawan mendapatlan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam hal pemberian upah minimum bagi para karyawan.

2.2.7 Proses Penentuan Kompensasi

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:82)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Proses atau Tahap-tahap yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri dari :

- 1) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- 2) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
- 3) Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin employee equity/keadilan karyawan).
- 4) Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.
- 5) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar).

2.2.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Ada 6 Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, Hal ini sesuai dengan pendapat **Leon C.Meggison (1981:401)** yang mengemukakan bahwa Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi adalah sebagai berikut :

1) Faktor Pemerintah

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

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

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

3) Standard an Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard an biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.

4) Ukuran Perbandingan Upah

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

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

2.2.9 Fungsi-Fungsi Pemberian Kompensasi

Menurut **Kolonel kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:128)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Fungsi-fungsi Pemberian kompensasi adalah sbb :

1. *Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien*

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif.

2. *Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif*

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termasuk dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. *Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi*

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.3 Kompensasi Langsung

Seperti yang dinyatakan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2002:159)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mendefinisikan bahwa *Kompensasi Langsung (Direct Compensation)* adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan.

Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: Upah, Gaji, Insentif/Bonus .

2.3.1 Upah

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang. Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang nonfinancial.

2.3.1.1 Pengertian Upah

Dikemukakan oleh **Dr. A.A Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi (2002:85)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa pengertian Upah adalah :

“Pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari”.

Arti Upah menurut **UU Kecelakaan tahun 1974 No.33 pasal a** yang dimaksud dengan Upah adalah :

“Tiap-Tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai pengganti pekerjaan”.

Sedangkan menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:77)** mengatakan bahwa arti Upah adalah :

“Imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan”.

2.3.1.2 Cara Perhitungan atau Pertimbangan Dasar Penyusunan Upah

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan upah menurut **Kolonel kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:130)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah :

a. *Upah menurut prestasi kerja*

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti bahwa besarnya upah tersebut tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan.

b. *Upah menurut lama kerja*

Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya cara ini diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dari cara ini, antara lain sebagai berikut :

Kelemahan, Terlihat adanya kelemahan cara ini adalah sbb :

- ✓ Mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang sesungguhnya mampu berproduksi lebih dari rata-rata.
- ✓ Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- ✓ Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- ✓ Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Kelebihan, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini adalah sbb :

- ✓ Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- ✓ Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- ✓ Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. *Upah menurut Senioritas*

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas (kewerdaan) karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

d. *Upah menurut kebutuhan*

Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum) tidak berlebihan namun juga tidak berkekurangan.

2.3.2 Gaji

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan gaji yang tepat dalam arti memiliki keadilan internal, yaitu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan. Tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang sama harus diberi gaji yang sama. Selain itu juga harus memiliki keadilan eksternal, yaitu gaji yang diterima sesuai dengan gaji yang ada di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama.

2.3.2.1 Pengertian Gaji

Menurut pakar **Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si (2002:245)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mendefinisikan bahwa :

“Gaji merupakan Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi”.

Menurut **Dr. A.A Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si. Psi (2002:85)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa pengertian Gaji adalah :

“Uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan”.

2.3.2.2 Penentuan Struktur Gaji

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si (2002:258)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa dalam suatu perusahaan besar dengan jumlah jabatan yang sangat banyak yang mungkin ratusan atau ribuan, berdasarkan penjelasan diatas akan dapat ditentukan poinnya masing-masing dan juga tingkat gajinya. Secara teoritis perbedaannya akan sangat bervariasi besarnya, mungkin ada banyak yang hanya mempunyai perbedaan sedikit. Secara praktis daftar gaji menjadi sangat rumit dan sukar dikelola. Untuk itu perusahaan-perusahaan melakukan pengelompokan misalnya :

Jabatan yang memiliki jumlah poin antara 101 s/d 200, 201 s/d 300, 301s/d 400, dan seterusnya dikelompokkan dengan upah yang sama sehingga dalam organisasi ditemukan beberapa kelompok gaji, misalnya:

✓ Poin antara 101 s/d 200 dibayar sejumlah Rp.300.000,00 atau kisaran antara Rp.300.000,00 s/d 400.000 dengan memasukan unsur lain dalam penggajian seperti prestasi kerja berdasarkan penilaian atasan.

Contohnya : Bilamana unjuk kerja seseorang rata-rata mendapatkan gaji sebesar Rp.350.000, di atas rata-rata Rp.375.000, prestasi kerja baik

Rp.400.000, di bawah rata-rata Rp.325.000, dan prestasi kerja jelek mendapatkan Rp.300.000. Atau dengan memasukan unsur lain seperti tingkat pendidikan yang diperoleh dan masa kerja.

2.3.2.3 Tantangan dalam Perencanaan dan Penentuan Gaji

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si (2002:259)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Tantangan dalam Perencanaan dan Penentuan Gaji adalah sebagai berikut :

✓ *Tingkat gaji yang lazim*

Tingkat gaji bisa sangat tergantung pada ketersediaan (supply) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga kerja yang langka, tingkat gajinya dapat jauh melebihi tingkat gaji bila dilihat dari kaca mata evaluasi jabatan.

✓ *Serikat buruh*

Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.

✓ *Pemerintah*

Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah dapat mengatur tarif upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang tidak boleh tidak harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.

✓ *Kebijakan dan strategi penggajian*

Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan gaji di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, bisa menaikkan gaji di atas rata-rata harga pasar. Kebijakan untuk selalu memperhatikan tuntutan serikat buruh untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan biaya yang sangat besar.

✓ *Faktor internasional*

Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di negara yang bersangkutan sehingga dapat terjadi jabatan yang sama di negara yang berbeda akan terdapat perbedaan tingkat gaji.

✓ *Nilai yang sebanding dan pembayaran yang sama*

Ada kalanya satu pekerjaan yang berbeda tetapi memiliki poin yang sama atau derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda.

✓ *Biaya dan produktivitas*

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Tidak mempunya perusahaan dalam mencapai tingkat keuntungan tertentu akan mengakibatkan kemampuan perusahaan membayar pegawai dan menarik investor menurun.

2.3.3 Insentif

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku.

2.3.3.1 Pengertian Insentif

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:77)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Insentif adalah:

“Imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan”.

2.3.3.2 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:89)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran merupakan isu penting dalam merancang system insentif dan pengawasan. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

Usaha-usaha dapat dinilai dengan dua cara :

1. Perilaku karyawan dapat dimonitor dan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut.

2. Hasil kerja (outputs) dapat diukur dan tingkat outputs itu menentukan penghargaan. Keunggulan biaya relatif dari monitoring dan pengukuran mendorong pemilihan di antara dua bentuk penilaian.

2.3.3.3 Langkah-langkah Penentuan Insentif yang Efektif

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:90)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Langkah-langkah penentuan insentif yang efektif meliputi :

1. Menentukan standar prestasi kerja yang tinggi.
2. Mengembangkan system penilaian prestasi yang tepat.
3. Melatih penyelia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya.
4. Mengaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja.
5. Mengupayakan agar peningkatan penghargaan ada artinya bagi karyawan.

2.3.3.4 Jenis-Jenis Insentif

Pada dasarnya, pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan pemberian di atas, maka insentif ada yang berupa insentif individu dan ada yang berupa insentif kelompok.

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:90)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Jenis-jenis insentif adalah :

1. Rencana insentif individu

Rencana atau program insentif individu ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Rencana insentif individu bisa berupa rencana upah perpotong dan rencana upah perjam secara langsung. Pada upah perpotong untuk setiap unit barang yang dihasilkan terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayarkan.

Penentuan upah per potong itu di hitung dengan jalan membagi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit produksi dengan tingkat gaji untuk pekerjaan itu. Sebagai contoh :

Jika waktu standar untuk menghasilkan satu unit adalah 0.04 jam atau 25 unit/jam dan gaji/jam sebesar Rp.5.000,00,- maka gaji per potongnya adalah sebesar Rp.200,00,- . Apabila pekerja itu dapat menyelesaikan 280 potong/hari, maka ia akan menerima $280 \times \text{Rp.}200,00,- = \text{Rp.}56.000,00,-$. Rencana penggajian ini sederhana dan karyawan dapat memahaminya dengan mudah.

Pada upah per jam, dengan menggunakan contoh yang sama dengan yang diatas, dengan membutuhkan 0,04 jam per unit, maka untuk menghasilkan 280 unit ia membutuhkan jam kerja selama 11,2 jam ($280 \times 0,04$ hour per unit) dan ia akan memperoleh pembayaran untuk hari itu sebesar $11,2 \times \text{Rp.}5000,00,- = \text{Rp.}58.000,-$

2. *Rencana insentif kelompok*

Pembayaran insentif individu acapkali sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan tiga cara, yaitu:

- a. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- b. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- c. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

2.3.3.5 Pedoman pemberian insentif yang efektif

Menurut **Cascio (1995:78)** syarat- syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar dapat digunakan tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini :

1. *Sederhana*, Peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas, dan dapat dimengerti.
2. *Spesifik*, Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilnya lebih banyak atau jangan terjadi kecelakann. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. *Dapat dicapai*, Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. *Dapat diukur*, Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

2.4 Kompensasi Tidak Langsung

2.4.1 Pengertian Kompensasi Tidak Langsung (Fringe benefit)

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:77)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa pengertian Fringe benefit adalah :

“Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan Contohnya: Asuransi Kesehatan, Asuransi jiwa, dan bantuan perumahan”.

2.4.2 Prinsip-prinsip program kompensasi tidak langsung

Menurut **Kolonel kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:139)** dalam

bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Prinsip pokok program-program benefits karyawan adalah bahwa benefits harus memberikan kontribusi kepada organisasi, paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan. Beberapa prinsip lainnya antara lain sebagai berikut :

1. Program benefits karyawan hendaknya memuaskan kebutuhan nyata.
2. Benefits hendaknya sesuai dengan kegiatan-kegiatan di mana pendekatan kelompok lebih efisien daripada perorangan.
3. Benefits hendaknya disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin.
4. Ada program komunikasi yang terencana baik dan mempunyai jangkauan luas, agar program pelayanan karyawan bermanfaat bagi perusahaan.
5. Biaya-biaya program benefits hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

2.4.3 Manfaat pemberian kompensasi tidak langsung

Menurut **Kolonel kal (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (1999:138)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Pemberian kompensasi tidak langsung akan memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain :

- a) Penarikan lebih efektif.
- b) Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
- c) Penurunan “turnover” karyawan dan absensi.
- d) Pengurangan kelelahan.
- e) Pengurangan pengaruh serikat karyawan.
- f) Hubungan masyarakat yang lebih baik.
- g) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- h) Meminimalkan biaya kerja lembur.
- i) Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.

2.4.4 Kelompok-kelompok kompensasi tidak langsung

Menurut **Hadari Nawawi (1998:318)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif” bahwa ada 3 kelompok kompensasi tidak langsung yaitu :

1. Jaminan keamanan dan kesejahteraan karyawan seperti Asuransi jiwa, Asuransi kesehatan, Tunjangan hari raya, Tunjangan pensiun, Tunjangan keluarga, Tunjangan perusahaan, Tunjangan prestasi, Tunjangan pangan, Tunjangan khusus, Tunjangan perbaikan penghasilan, Tunjangan transport.
2. Pembayaran upah selama tidak bekerja seperti waktu istirahat yang dibayar, waktu makan siang yang dibayar.
3. Pelayanan untuk pekerja, program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai seperti adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, potongan harga produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, tempat parkir, ada program rekreasi atau darmawisata.

2.5 Kesejahteraan Karyawan

Karyawan merupakan unsur yang sangat penting yang berperan aktif didalam kegiatan organisasi atau perusahaan. salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan adalah dengan melaksanakan program pelayanan kesejahteraan kepada seluruh karyawannya.

2.5.1 Pengertian Kesejahteraan karyawan

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:97)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefits mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan. Penghargaan ini diberikan kepada semua anggota organisasi atas keanggotaannya dan bukan berdasarkan hasil kerjanya.

2.5.2 Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:97)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Penghargaan ini bentuknya bermacam-macam, namun bisa dikelompokkan kedalam 4 kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. *Pembayaran untuk waktu tidak bekerja*

Pembayaran untuk waktu tidak bekerja terdiri atas waktu istirahat yang dibayar, waktu makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu untuk memberikan suara (dalam pemilu), tugas untuk menjadi juri dalam pengadilan, dan alasan-alasan baru yang akan dicari agar tetap mendapat bayaran selama tidak bekerja.

2. *Perlindungan ekonomis terhadap bahaya*

Sebagian besar organisasi secara sukarela memberikan sejumlah program yang dirancang untuk membantu para karyawan jika dihadapkan pada kesengsaraan. Misalnya dengan memberikan hal-hal berikut ini :

- a. Gaji / Upah tahunan yang dijamin.
- b. Asuransi jiwa, yang merupakan bentuk tunjangan karyawan tertua yang disponsori perusahaan.
- c. Asuransi kesehatan, penyakit atau kecelakaan yang tidak disebabkan oleh industri adalah sumber dari kekuatiran dan ketegangan keuangan para karyawan. Contoh asuransi yang disediakan bermacam-macam misalnya: perawatan dirumah sakit, biaya pembedahan, tunjangan bersalin dll.
- d. Pelayanan pengobatan.
- e. Koperasi simpan pinjam, adalah sekelompok orang yang terorganisasi yang mengumpulkan uang mereka dan setuju untuk memberikan pinjaman satu sama lain.

3. *Pelayanan karyawan*

Macam-macam pelayanan fasilitatif, yaitu sebagai berikut :

- a. Program rekreasi
- b. Kafetaria
- c. Bantuan untuk pindah rumah
- d. Mobil jemputan
- e. Perawatan anak
- f. Harga murah untuk karyawan
- g. Biaya pendidikan

4. *Pembayaran yang dituntut oleh hukum*

Program-program bantuan karyawan yang diatur oleh undang-undang meliputi kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut, dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan program kesejahteraan

Karyawan

Menurut **Dr. Mutiara S.Panggabean, M.E. (2002:101)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa :

Program kesejahteraan karyawan ini semakin penting untuk dilaksanakan karena alasan-alasan berikut :

- a. Perubahan sikap karyawan yang disebabkan meningkatnya tingkat pendidikan.
- b. Tuntutan serikat karyawan.
- c. Persyaratan dari pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk undang-undang.
- d. Persaingan yang makin berat mengakibatkan para pengusaha harus berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar para karyawan tidak lari dari perusahaan.
- e. Adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upah, terutama dari perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah.