BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berperan dalam mengkombinasikan faktor-faktor produksi, proses manajemen terdiri dari kegiatan-kegiatan utama yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dimaksud adalah fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengawasan atau pengendalian.

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda. Hal ini disebabkan karena manajemen merupakan cabang dari ilmu sosial, sehingga batasan yang diberikan sangat tergantung pada sudut pandang para pembuat definisi tersebut.

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:1)** mengatakan:

> **"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".**

Dari definisi di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi tersebut melalui perantara orang-orang.

2.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Didalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Suatu perusahaan baik besar maupun yang kecil, tidak akan terlepas dari faktor manusia sebagai tenaga kerja, karena manusia merupakan faktor inti yang dapat menggerakan atau memajukan

perusahaan. Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan akan semakin besar dan masalah yang di hadapi semakin kompleks, karena setiap manusia atau tenaga kerja yang berada di dalam perusahaan mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah laku serta kepentingan yang berbeda. Oleh sebab itu, di perlukan adanya pengaturan tenaga kerja tersebut agar terbentuk suatu aktivitas kerja yang seirama sesuai dengan tujuan perusahaan.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan terhadap tenaga kerja ini. Dalam hal ini di tuntut peranan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu maanjemen yang khusus mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktivitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efesien.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengertian Manajemen sumber Daya Manusia, berikut penulis kemukakan beberapa pendapat dari para ahli :

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2000:2)** mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

> **"Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".**

Dari uraian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur ketenagakerjaan agar efektik dan efesien sehingga membantu terwujudnya tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam meleksanakan fungsi dan tugasnya, manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dua fungsi pokok yang meliputi fungsi Manajerial dan fungsi Operasional.

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:21-22),** fungsi manajerial adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan.

   Berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan apa saja yang akan mereka lakukan. Perencanaan ini biasanya berdasarkan pada berbagai metode, rencana, atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.

2. Pengorganisasian.

   Berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dari material organisasi. Kekuatan organisasi terletak pada kekuatannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja suatu organisasi, maka semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

3. Pengarahan.

   Berarti bahwa manajer bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengarahan ini dilakukan manajer dengan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja dengan lebih baik.

4. Pengawasan.

   Pengawasan berarti bahwa para manajer menjamin bahwa karyawan bekerja kearah terwujudnya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.3 Fungsi-fungsi Operasional Sumber Daya Manusia

Hasibuan dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:22-23)** mengelompokkan fungsi-fungsi operasional sebagai berikut :

1. Pengadaan karyawan

   Adanya fungsi pengadaan tenaga kerja yaitu usaha untuk mendapatkan atau memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan, menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut kualitas dan kuantitas tenaga kerja pada waktu yang tepat.

2. Latihan dan pengembangan

   Adanya proses penarikan, seleksi dan penempatan kepegawaian yang dijalankan dengan baik, belum menjamin bahwa mereka dapat melaksanakan pekerjaannya ditempat yang baru tersebut sesuai dengan harapan perusahaan, untuk itu dibutuhkan suatu usaha untuk meningkatkan keahlian, keterampilan dan pengembangan sikap tenaga kerja melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk dapat berprestasi lebih baik dan berdisipiln tinggi.

3. Kompensasi

   Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan prusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak dapat diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas-batas upah minimum pemerintah.

4. Integrasi

   Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan-kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi berbagai kebutuhan dari hasil kerjanya. Fungsi ini merupakan usaha untuk mengadakan penyesuaian antara keinginan individu karyawan dengan keinginan organisasi.

5. Pemeliharaan pegawai

   Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama. Pemeliharaan yang baik dilaksanakan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Pemutusan hubungan kerja

   Usaha terakhir dari fungsi operasionalisasi adalah untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat karna pada dasarnya tenaga kerja tidak selamanya dapat bekerja sama di perusahaan, maka perusahaan

mempunyai tanggung jawab untuk dapat menjamin bahwa tenaga kerja yang berhenti melalui cara seperti pensiun maupun pemutusan hubungan kerja dalam kondisi sebaik mungkin.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Dalam mempertahankan kesinambungan perusahaan diperlukan faktor tenaga kerja sebagai faktor utama maka dari itu diperlukan perhatian khusus terutama dalam pemberian kompensasi.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Masalah kompensasi merupakan masalah yang rumit dan penting bagi perusahaan maupun karyawan. Penentuan kompensasi didasarkan atas banyak faktor dan seringkali merupakan biaya organisasi yang paling besar, oleh karena itu 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 dibayarkan perusahaan supaya perusahaan mendapat laba dan kontinuitas perusahaan dapat terjamin.

Bagi karyawan kompensasi penting karena dibutuhkan untuk kelangsungan hidup secara ekonomis dan juga status mereka dalam masyarakat. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal akan memungkinkan pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Dari uraian d iatas dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai apa sebenarnya yang dimaksud dengan kompensasi tersebut. Namun demikian sebagai batasan yang penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia perlu diberikan definisi yang tepat.

Istilah kompensasi mengandung cakupan yang luas daripada sekedar pemberian upah karena tidak hanya menekankan kepada balas jasa yang bersifat financial saja, tetapi juga mencakup balas jasa yang bersifat non financial. Beberapa definisi berbeda dari para ahli akan diuraikan sebagai berikut :

Pengertian kompensasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002 ; 118)** sebagai berikut:

> **"Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sehingga imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan."**

Sedangkan menurut **Handoko** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2001:155)** mengemukakan bahwa :

> **"Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa karyawan untuk kerja mereka".**

Jadi dapat disimpulkan bahwa suatu sistem kompensasi yang baik, dimana sistem ini harus menggambarkan pemberian kompensasi yang adil dan wajar bagi setiap jenis pekerjaan yang ada di perusahaan.

Penyusunan sistem kompensasi ini tidaklah mudah, perusahaan harus memperhatikan peraturan yang berlaku dan juga memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan. Dengan begitu perusahaan baru akan mampu memberikan kompensasi yang adil dan layak kepada karyawannya.

2.3.2 Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memancing kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tujuan kompensasi menurut **Handoko** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2001:156)** menyatakan sebagai berikut:

1. 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. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatip tinggi diperlukan untuk

menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang

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

3. Menjamin Keadilan

   Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalm penentuan tingkat kompensasi. Prinsip keadilan dalam administrasi kompensasi akan dibahas dibelakang.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

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

5. Mengendalikan Biaya-biaya

   Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematik organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*)

6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

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

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi diatas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, administrasi pengupahan dan penggajian akan semakin efektip. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survai pengupahan dan penggajian, dan menetapkan

setiap harga pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

2.3.3 Bentuk-bentuk Kompensasi

Saydam dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2000:163-167)** mengatakan bahwa balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaan pada umumnya dibedakan atas bentuk :

1. **Uang kontan**
2. **Material**
3. **Fasilitas lainnya**

Kompensasi berbentuk uang maksudnya adalah para karyawan akan menerima uang kontan secara fisik sebagai hasil pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan, yang besarnya tergantung pada kesepakatan perusahaan dengan karyawan, atau pada kesepakatan yang berlaku dalam perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang masih dapat diuraikan lagi berupa :

1. Gaji

   Adalah salah satu jenis balas jasa yang diberikan kepada karyawan secara periodik (biasanya 1 x 1 bulan). Karyawan penerima gaji demikian biasanya sudah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dimasa percobaan.

2. Upah

   Sedangkan pemberian kompensasi yang berbentuk upah agak sedikit berbeda dari pemberian kompensasi berupa gaji. Upah juga sejenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pekerja harian (pekerja tidak tetap) yang besarnya telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak. Upah ini dibayarkan setelah pekerjaan selesai dan diterima hasilnya dengan baik oleh pemberi kerja. Pembayaran upah ini bisa saja tiap hari setelah selesai pekerjaan, atau secara mingguan sesuai kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Tunjangan

   Kompensasi berbentuk uang dapat pula berbentuk tunjangan. Dengan demikian tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan ini terdiri dari :

   a. Tunjangan jabatan

      Diberikan sebagai kompensasi terhadap tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang untuk menduduki jabatan tertentu.

   b. Tunjangan transportasi

      Dengan memberikan sarana transportasi yang bisa digunakan oleh karyawan agar tidak mengalami kendala dalam bekerja.

   c. Tunjangan keluarga

      Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang mana tunjangan ini juga dapat dinikmati oleh anggota keluarga karyawan tersebut.

   Pembayaran tunjangan ini biasanya disatukan dalam daftar pembayaran gaji setiap bulan yang diterima oleh karyawan.

4. Insentif atau bonus

   Tunjangan kadang-kadang disebut juga dengan insentif, namun insentif juga dianggap bagian dari kompensasi berbentuk uang. Insentif pada dasarnya adalah sebagian tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan tertentu. Pemberian insentif ini biasanya didasarkan pada keberhasilan prestasi karyawan yang melebihi prestasi rata-rata yang ditentukan.

Disamping uang, material, balas jasa dapat pula diberikan perusahaan berupa penyediaan fasilitas-fasilitas atau kemudahan-kemudahan bagi para karyawan. Balas jasa berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak sendiri-sendiri, tetapi sekaligus sebagai sumbangan atau pelengkap dari bentuk balas jasa uang dan material. Memang tidak semua perusahaan mampu menyediakan fasilitas ini untuk para karyawan karena penyediaan fasilitas ini berkaitan dengan

kemampuan keuangan perusahaan yang bersangkutan. Namun pada umumnya jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan antara lain :

1. Fasilitas kesehatan
2. Fasilitas antar jemput
3. Fasilitas makan siang
4. Fasilitas perumahan, dsb.

Selain itu juga ada kompensasi pelengkap yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Kompensasi pelengkap merupakan salah satu pemberian kompensasi yang berupa penyediaan paket benefit dan program-program pelayanan karyawan dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang.

Handoko dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2001:185-190)** mengelompokkan kompensasi pelengkap ke dalam empat kategori yaitu :

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*Time Off Benefit*). Berbagai bentuk waktu tidak bekerja dimana karyawan tetap menerima pembayaran upah mencakup :
   a. *Istirahat on the job*

      Banyak bentuk *time off benefit* dijumpai pada pekerjaan. Ini meliputi periode istirahat, periode makan, dan periode waktu cuti (membersihkan diri) atau ganti pakaian. Dengan penyediaan waktu istirahat dalam pelaksanaan pekerjaan produktivitas bisa meningkat.

   b. Hari-hari sakit

      Absen dari pekerjaan adalah tidak dapat dihindarkan. Dalam kenyataannya hampir semua perusahaan tetap membayar para karyawan bila mereka absent karena alasan kesehatan dengan pembatasan maksimum jumlah hari sakit pertahun.

   c. Liburan dan cuti

      Perusahaan biasanya mengikuti hari libur nasional dalam memberikan hari libur kepada karyawannya. Disamping itu juga kebijakan personalia perusahaan sering memberikan periode cuti selama batas waktu tertentu.

d. Alasan-alasan kerja

Kesempatan tidak masuk kerja sering juga diberikan untuk alasan lain yang ditentukan dengan kebijaksanaan personalia perusahaan.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan pertama terhadap bahaya yang umum diperhatikan perusahaan adalah asuransi. Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan. Disamping asurasni ada beberapa benefit bukan asuransi yang dapat meningkatkan jaminan keamanan.

3. Program-program pelayanan karyawan

Pelayanan fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilaksanakan karyawan sendiri dalam kehidupannya sehari-hari. Kegiatan pelayanan perusahaan dapat berupa :

a. Program Rekreasi

Program rekreasional dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu kegiatan olah raga dan kegiatan sosial. Manfaat yang diperoleh dengan adanya program ini adalah manfaat tak bewujud yaitu meningkatnya semangat kerja. Berbagai manfaat lainnya mencakup peningkatan kesehatan yang selanjutnya secara tidak langsung diikuti dengan kenaikan produktivitas, fungsi sebagai peralatan penarikan dan terutama membuat perusahaan dipandanag sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

b. Cafetaria

Banyak perusahaan menyediakan cafetaria untuk menyediakan pelayanan makan dan minum bagi karyawan atau hanya sekedar menyediakan ruang tempat duduk untuk makan dan minum yang dibawa sendiri oleh karyawan.

c. Perumahan

Masalah tersedianya tempat tinggal atau rumah bagi karyawan mempunyai pengaruh cukup besar bagi pelaksanaan kerja. Penyediaan rumah dinas, mess atau asrama perusahaan akan membantu para karyawan terutama bagi karyawan yang baru pindah kerja dari tempat lain sehingga mereka dapat bekerja dengan konsentrasi lebih baik.

d. Fasilitas pembelian

Ada beberapa perusahaan yang membuka toko perusahaan. Program ini dapat dibenarkan apabila tidak ada toko-toko diluar perusahaan atau bila hanya ada sedikit toko yang mengambil manfaat situasi monopoli sehingga barang-barang yang dijual mahal.

e. Konseling financial

Bila karyawan mempunyai beberapa masalah atau kesulitan financial, produktivitas dan semangat kerja akan sangat terpengaruhi. Karyawan memang seharusnya menangani masalah itu sendiri tetapi bila karyawan memerlukan bantuan perusahaan sebaiknya menyediakan dan mengulurkan bantuan untuk mengatasi masalah mereka.

f. Aneka ragam pelayanan lain

Disamping program pokok pelayanan yang diuraikan diatas ada banyak bentuk pelayanan lain yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan tertentu untuk memenuhi berbagai masalah khusus. Banyak perusahaan memberi pakaian kerja secara gratis pada pekerjaan-pekerjaan kotor dan kasar, atau perusahaan membagikan seragam untuk mempromosikan identitas perusahaan. Fasilitas kendaraan (transportasi) dan tempat parkir disediakan bila hal itu mahal dan menjadi masalah atau hambatan utama karyawan. Bentuk-bentuk pelayanan lainnya adalah pemberian bea siswa bagi anak-anak karyawan, bingkisan hari raya, dan sebagainya.

4. Pembayaran kompensasi yang diisyaratkan secara legal

Masyarakat kita melalui pemerintah mempunyai kepentingan atas tingkat minimum kondisi dan situasi tempat kerja dalam arti perlindungan terhadap bahaya-bahaya yang mengancam kehidupan. Sebagai contoh UU tentang keselamatan kerja peraturan-peraturan lainnya mencakup pemberian kompensasi bagi karyawan yang menderita cacat (dan tidak dapat bekerja lagi) karena kecelakaan kerja ditempat kerja, pemberian pesangon bagi karyawan yang diputus hubungan kerjanya, pembayaran asuransi tenaga kerja dan perawatan kesehatan secara perodik.

2.3.4 Asas Pemberian Kompensasi

Hasibuan dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:122-123)** mengatakan bahwa asas pemberian kompensasi adalah asas adil dan layak.

1. Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan ekternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja meningkat, karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan yang lainnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan keunggulan dalam sumber dayanya, yang berarti juga keunggulan bagi perusahaan, maka perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kompensasi yang layak dan adil.

Karyawan akan merasa dihargai apabila mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja mereka, sehingga mereka akan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan bertanggung jawab.

Hal ini akan menguntungkan bagi perusahaan karena dengan begitu maka produktivitas yang tinggi dapat dicapai.

Oleh karena itu maka perusahaan diharapkan mampu menyusun suatu sistem kompensasi yang baik, dimana sistem ini harus menggambarkan pemberian kompensasi yang adil dan wajar bagi setiap jenis pekerjaan yang ada di perusahaan.

2.3.5 Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:123)** adalah sistem waktu, sistem hasil (*output*), dan sistem borongan.

1. Sistem waktu.

   Dalam sistem waktu kompensasi (gaji/upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, dan bulan. Besarnya kompensasi hanya didasarkan lamanya bekerja bukan didasarkan prestasi kerjanya. Kebaikan dari sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap, sedangkan kelemahannya memungkinkan pekerja yang malas akan mendapat kompensasi yang sama dengan pekerja yang rajin.

2. Sistem hasil (*output*).

   Dalam system hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas jumlah satuan unit yang dihasilkan pekerja bukan berdasarkan lama mengerjakannya. Kebaikan dari system ini bagi karyawan yang bekerja sungguh-sungguh dan berprestasi dengan baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Adapun kelemahannya adalah kualitas barang yang duhasilkan umumnya kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan.

   Sistem borongan adalah Suatu cara pengupahan yang didasarkan atas suatu volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan. Dalam system borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Jadi berdasarkan sistem di atas karyawan akan lebih memahami sistem kompensasi apa yang akan karyawan tersebut peroleh

2.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:127)** mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

> **"Penawaran dan permintaan kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, UU dan Kepres, biaya hidup, posisi jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan".**

1. Penawaran dan permintaan kerja

   Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan kerja maka kompensasi relatif kecil demikian pula sebaliknya.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

   Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar demikian juga sebaliknya.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

   Bila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka kompensasi semakin besar.

4. Produktivitas kerja

   Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi semakin besar demikian pula sebalinya.

5. UU ketenagakerjaan

   Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.

   (Pasal 88 mengenai pengupahan)

   Ayat tiga kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja atau buruh meliputi upah minimum, upah kerja lembur, upah tidak masuk kerja karena halangan.

   Ayat empat pemerintah menetapkan upah minimum berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

   (Pasal 89 mengenai pengupahan)

   Ayat satu pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum.

6. Biaya hidup

   Bila biaya hidup didaerah tersebut tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup didaerah tersebut rendah maka tingkat kompensasi relative kecil.

7. Posisi jabatan

   Karyawan yang mempunyai posisi jabatan lebih tinggi maka akan menerima gajiatau upah lebih besar dan juga sebaliknya.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

   Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih banyak dan lama maka gaji atau balas jasanya umumnya akan lebih besar dan begitu pula sebaliknya.

9. Kondisi perekonomian

   Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi semakin besar sebaliknya jika kondisi perekonomian depresi maka tingkat gaji atau upah akan rendah.

10. Sifat dan jenis pekerjaan

    Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit dan mempunyai resiko tinggi maka tingkat balas jasanya semakin besar dibandingkan dengan pekerjaan yang lebih rendah.

Berdasarkan uraian di atas maka banyak faktor yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat supaya prinsip pengupahan adil dan layak dan lebih baik agar kepuasan kerja dapat tercapai.