

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Perkembangan ekonomi dunia saat ini telah memasuki era globalisasi yang pesat. Hal ini ditandai dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat, Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan yang telah tergambar dari besarnya total perdagangan (impor dan ekspor), banyaknya putus asa ekonomi di berbagai negara yang di tandai dengan semakin meningkatnya jumlah pengangguran yang telah menjadi sorotan utama dari setiap negara dan banyaknya perusahaan yang telah gulung tikar dikarenakan tidak adanya kemampuan untuk bertahan di dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Namun Hernando de Soto dalam perkataannya yang dimuat dalam Koran Republika, Selasa, 07 Nopember 2006 beranggapan bahwa globalisasi mungkin tidak akan memiliki akses pada kemiskinan, jika pemerintah tahu benar cara melindungi sektor informal domestik dalam keterbukaan akses pasar. Tanpa perlindungan itu, gagasan boleh jadi hanya berarti bagi satu dua korporasi besar. Dengan demikian globalisasi saat ini menuntut agar setiap perusahaan khususnya para Manajer masa kini untuk dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Rudy C Tarumingkeng berpendapat bahwa keberhasilan suatu perusahaan tentunya tidak lepas dari kebijakan pemerintah dan kualitas dari sumber daya manusianya di setiap negara itu sendiri. Sehingga dengan semakin

berkembangnya zaman, perusahaan akan mengerti bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting di dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena pada dasarnya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia ( MSDM ) berarti mengatur, mengurus Sumber daya manusia ( SDM ) berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis, dengan ucapan berikut:

*“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.”*

“ Telah dikatakan selama bertahun-tahun bahwa modal merupakan masalah utama dari suatu perkembangan industri. Aku berpikir bahwa tidak selamanya hal ini benar. Namun aku beranggapan bahwa ketidak mampuan perusahaan untuk

merekrut dan memelihara suatu kekuatan pekerjaan dengan baik itulah yang menjadi penghambat di dalam produksi... aku beranggapan ini benar untuk masa yang akan datang.”

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi “*human capital*” yang semakin santer kita dengar. Selain itu juga sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan GNP ( “*Gross Net Product*” ) dalam suatu perusahaan.

Namun disisi lain, globalisasi berdampak positif bagi sekelompok perusahaan di beberapa negara yang lain yang dapat di tandai dengan semakin cepatnya persaingan antar perusahaan dan meningkatnya jumlah perdagangan yang terjadi. Dalam hal ini Amerika yang dikenal sebagai negara adi kuasa dapat dijadikan contoh yang paling jelas di dalam perkembangan ekonomi yang sangat pesat. Hal ini dapat terjadi di karenakan dari sumber daya manusianya itu sendiri yang memiliki daya juang, semangat kerja, motivasi, dan disiplin kerja yang tinggi. Misalnya menurut data dari hasil total penjualan (ekspor dan impor) dari negara adi kuasa ini pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, namun pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.

- Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional ( Toyota di AS, IBM di Jepang dsb ).
- Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dsb oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada “*workforce diversity*”, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita
- Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha. ( menurut Rudy C Tarumingkeng; [http://tumoutou.net/STRAT\\_PSDM.htm](http://tumoutou.net/STRAT_PSDM.htm) )

Namun ternyata pengaruh globalisasi ini bukan hanya berpengaruh untuk negara-negara besar tetapi sangat berdampak juga bagi negara-negara yang sedang berkembang, misalnya di negara kita sendiri yaitu Indonesia ini. salah satu contoh

dari pengaruh globalisasi adalah dengan adanya kesadaran dan pemahaman dari pemerintah itu sendiri akan pentingnya kualitas dari sumber daya manusia dengan adanya kesadaran di dalam menggali potensi dari setiap individu, pembukaan lapangan kerja baru dan program-program yang sedang dijalankan dalam rangka memberantas kemiskinan. Beberapa langkah telah mulai dilakukan untuk mengurangi jumlah kemiskinan dan pengangguran. Hal ini terungkap oleh Bapak Susilo Bambang Yudhoyono selaku presiden RI dalam rapat koordinasi khusus yang Bertempat di Gedung Agung, Yogyakarta, Kamis 14 Desember 2006, 19:49:12 WIB. Beliau mengatakan bahwa untuk mengatasi kemiskinan yang terjadi di negara kita ini diperlukan kerjasama dari semua elemen masyarakat baik dari pihak pemerintah pusat maupun daerah dan dengan pihak swasta serta masyarakat luas. langkah-langkah konkret mulai dilakukan oleh pemerintahan daerah yang telah merupakan tugas serta tanggung jawab dari pada pemerintah pusat.

Sebagai contoh, saat ini angka pengangguran relatif masih tinggi. Meskipun setahun terakhir ada penurunan pengangguran hampir 1 juta, dari total 11 juta menjadi 10 juta, tapi tiap tahun ada angkatan kerja baru sebanyak 1,5 juta orang. “Angka 10 juta itu sendiri masih terlalu tinggi dan harus kita susutkan. Maka kita harus melakukan langkah-langkah sangat gigih, sistematis, dan sangat terarah untuk sekali lagi menciptakan lapangan kerja tersebut,” ujar Presiden. “Setelah dikalkulasikan, angkatan kerja di jajaran pemerintahan dan lembaga negara, termasuk TNI/Polri, berkisar 300 ribu pertahun. Jumlah itu setara dengan sekitar 20-25 persen dari total angkatan kerja yang ada. Artinya 75 persen harus

kita serap dari lapangan pekerjaan di luar sektor pemerintah tersebut,” Presiden menambahkan. Karena itulah Rakor juga melakukan identifikasi sektor-sektor apa saja yang perlu mendapat perhatian. dan langkah koordinasi serta sinergi antar daerah dan pusat-daerah, serta keterlibatan pihak swasta. Tujuannya, sekali lagi, agar terjadi koordinasi dan sinergi antardaerah, pusat-daerah, dan pihak swasta untuk menciptakan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan.

Selain diperlukannya kerjasama tiap pihak, Presiden juga mengatakan pada saat memberikan penghargaan Upakartidan penghargaan Rintisan Pengembangan Teknologi Industri 2006 di Istana negeri, Kamis (21/12) pagi. Bahwa telah ada strategi-strategi dan aksi nyata yang telah dijalankan oleh pemerintah Indonesia sekarang ini yang pada prinsipnya terbagi menjadi dua. Pertama, menciptakan lapangan pekerjaan seluas-luasnya. Kedua, pemerintah melalui anggaran yang dimiliki melakukan program-program khusus pengentasan kemiskinan seperti bantuan langsung pemerintah. “Dengan dua strategi itu diharapkan setiap tahun kita dapat mengurangi angka kemiskinan,” kata Presiden Susilo Bambang

Globalisasi juga berpengaruh tidak hanya dalam bidang ekonomi dalam negara namun juga berpengaruh dalam aspek ekonomi perdagangan internasional. Hal ini terungkap dalam KTT Ke-6 pertemuan Asia-Eropa di Helsinki Pada tanggal 10-11 September, yang dihadiri oleh para pemimpin dari 10 negara ASEAN, China, Jepang, Korea, 25 negara anggota Uni Eropa, dan Presiden Komisi Eropa. Dalam pertemuan tersebut telah diketahui bahwa hubungan Asia-Eropa mencapai kemajuan yang signifikan selama ini. Hubungan ekonomi kian

kuat. Perdagangan di antara kedua wilayah lebih dari 43 persen dari total perdagangan barang dunia, dan mitra ASEM secara bersama membentuk 52 persen dari PDB dunia.

Berdasarkan beberapa argument yang telah di ungkapkan oleh Bapak Susilo Bambang Yudhoyon selaku presiden RI dan hasil dari pertemuan Asia-Eropa di Helsinki diatas maka dapat kita lihat bahwa negara RI telah memahami dan mengerti akan pentingnya kualitas kinerja dari warga negaranya yang terungkap dalam proses pembenahan diri yang terus dilakukan. Salah satu contoh konkritnya lewat perhatian pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perhatiannya dalam bidang pendidikan yang dinyatakan lewat bantuan dana “BOS”, otonomi daerah dan yang lainnya.

Apabila kita ingin melihat secara lebih detail mengenai kinerja masyarakat di negara Indonesia kita dapat melihatnya dalam perkembangan industri-industri yang ada di negara ini. Kita mengetahui saat ini bahwa makin banyaknya industri-industri atau perusahaan-perusahaan asing yang memulai usahanya di Indonesia. Hal ini diakibatkan oleh rendahnya tingkat upah yang diberikan apabila dibandingkan dengan negara-negara lain yang di karenakan oleh perbedaan kurs mata uang dan kinerja yang baik yang akan berpengaruh pada tingkat evisiensi dan efektifitas perusahaan dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Dengan banyaknya industri-industri atau perusahaan asing yang masuk dan merekrut pekerja dalam negri maka tercermin bahwa kinerja dari masyarakat Indonesia telah mampu memenuhi syarat kinerja

internasional yang tentunya tidak lepas dari perhatian akan tingkat upah, leadership, iklim kerja, maupun “team work” di dalam perusahaan tersebut.

Michael P. Leiter dan L. Robichaud mengatakan bahwa terdapat enam faktor yang menyebabkan kinerja menjadi menurun, Keenam faktor tersebut adalah :

1. Beban kerja berlebihan : Terlalu banyaknya pekerjaan, sedikitnya waktu yang tersedia dan tidak adanya dukungan sistem menghabiskan cadangan sumber daya dan berdampak pada menurunnya kualitas kerja. Misal : rasio perawat dengan jumlah pasien yang tidak seimbang, banyaknya jumlah transaksi yang harus dilakukan petugas bank, manajer yang terlalu banyak melakukan tugas administratif dsb.
2. Kurangnya wewenang : Besarnya tanggung jawab yang harus dipikul namun tidak disertai wewenang dalam membuat keputusan. Misal : campur tangan atasan yang berlebihan sampai ke aspek teknis, *standar operating prosedur* (SOP) yang terlalu kaku dsb.
3. Imbalan yang tidak memadai : Kecilnya upah dibandingkan dengan volume pekerjaan, tidak menariknya skema insentif dari target yang ingin dicapai, terjadinya perubahan kebijakan yang lebih buruk dari kebijakan sebelumnya. Misal : penundaan kenaikan upah, perubahan menjadi tenaga kontrak, pengurangan tunjangan kesejahteraan, ditiadakannya bonus dsb.
4. Hilangnya sambung rasa : Terjadinya pengkotak-kotakan penugasan yang berdampak pada meningkatnya isolasi sosial dalam lingkungan kerja. Misal :



adanya “*job desk*” yang terlalu kaku, gaya manajemen “*divide et impera*” yang suka memelihara konflik dsb.

5. Perlakuan yang tidak adil : Perlakuan yang tidak sama dan bukan berdasarkan “kompetensi” melainkan “*like or dislike*”. Misal : kebijakan yang arogan, tidak adanya sistem imbalan yang jelas dan baku, diskriminasi berdasarkan pada kesamaan suku, kesamaan alumni, kesamaan minat, nepotisme, dsb.

6. Terjadinya konflik nilai : Ketidak-sesuaian antara prinsip pribadi dengan tuntutan pekerjaan. Misal : penugasan yang mengharuskan mereka “menyogok”, berbohong, ataupun taktik lain yang menghalalkan segala cara namun aktifitas tsb. bertentangan dengan nilai moral yang diyakininya.

(Michael P. Leiter dan L. Robichaud, “*Relationships of Occupational Hazards with Burnout : An Assessment of Measures and Models,*” *Journal of Occupational Health Psychology* 2, 1997; Maslach dan Leiter, *The Truth About Burnout.*)

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, hal ini berguna dalam evaluasi dan perencanaan masa depan perusahaan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui : Informasi formal dan nonformal, Informasi pengendalian tugas, Laporan anggaran dan laporan nonfinansial , Laporan penggunaan dan pengendalian biaya, Laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Dengan demikian pegawai mempunyai peran yang sangat besar dalam operasi perusahaan melalui informasi yang dihasilkan.

Tetapi biasanya kinerja dapat diukur dengan hasil produksi atau dengan pengukuran pada tingkat kepuasan konsumen. Hasil produksi ( banyaknya jumlah barang yang dihasilkan ) biasanya digunakan untuk alat ukur pada perusahaan yang bergerak di bidang barang sedangkan pengukuran pada kepuasan konsumen ( "*Consumer loyalty*" ) digunakan sebagai alat ukur di dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Alat ukur inilah yang digunakan perusahaan oleh suatu perusahaan didalam menentukan standar kinerjanya. Oleh sebab itu standar kinerja dari suatu perusahaan berbeda dengan standar kinerja dengan perusahaan yang lain.

PT. INDO PACIFIC merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam industri khususnya pembuatan tekstil yang ada di Indonesia yang mana kepuasan konsumen menjadi hal yang sangat diperhatikan. Hal ini terungkap dengan pelayanan yang tepat waktu dalam pengiriman barang dan pemenuhan pesanan konsumen, kemudahan konsumen didalam mendapatkan produk, serta potongan harga yang menarik bila membeli dalam jumlah yang cukup besar.

Oleh karena kepuasan konsumen yang menjadi target utama, maka PT. INDO PACIFIC sangat memperhatikan kualitas kinerja dari para karyawan-karyawannya. Perhatian ini tertuang dengan standar upah yang diberikan oleh PT. INDO PACIFIC menggunakan standar upah sesuai dengan UMR yang berlaku, terutama menggunakan standar UMR yang sesuai di Bandung. PT. INDO PACIFIC terletak di Majalaya – Bandung mengukur standar kinerjanya

berdasarkan hasil tingkat produksi baik karyawan secara individu maupun “*Team work*”.

Meski telah mengikuti UMR yang berlaku, bukan berarti PT. INDO PACIFIC tidak memiliki masalah. Namun masalah yang dihadapi oleh PT. INDO PACIFIC saat ini sama dengan masalah yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain secara umum. Dalam hal ini mencakup tentang kinerja dari karyawan yang bersangkutan, yang meliputi kinerja dari karyawan PT. INDO PACIFIC yang masih rendah, sedangkan karyawan yang bersangkutan memiliki jam kerja yang relatif lama dan tingkat upah yang relatif tinggi, oleh karena itu penulis tertarik mengambil judul dengan judul:

“Pengaruh Sistem Upah Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. INDO PACIFIC”.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Tingkat efektifitas dan efisiensi pada bagian ketenaga kerjaan dalam suatu perusahaan tentunya sangat diperhatikan bagi setiap perusahaan yang memiliki orientasi untuk mencari laba ( “*Profit Oriented*” ) hal ini dapat terjadi karena pada dasarnya bagian ketenagakerjaan memiliki peranan yang sangat penting di dalam penentuan keberhasilan suatu organisasi.

Apabila kita membicarakan mengenai bagian ketenagakerjaan ini, maka hal yang paling mendasar kaitannya dengan bidang ini adalah mengenai upah dan kinerja dari karyawan itu sendiri. Upah itu sendiri merupakan balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan pada pihak karyawan atas apa yang telah

karyawan berikan bagi perusahaan, sedangkan kinerja merupakan apa yang telah dihasilkan oleh karyawan di dalam mengolah sumber daya yang ada ( *input* ) menjadi suatu barang jadi ( *output* ). Kedua hal ini merupakan hal yang penting karena dapat meningkatkan suatu kinerja dari karyawan, yang tentunya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan itu sendiri.

Dalam hal ini, maka penulis mencoba untuk mengidentifikasi masalah ke dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem upah yang ada di PT. INDO PACIFIC ?
2. Bagaimana kinerja yang ada di PT. INDO PACIFIC ?
3. Bagaimana pengaruh antara upah yang diberikan dengan kinerja yang ada di PT. INDO PACIFIC ?

### **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

Sesuai dengan identifikasi masalah diatas, maka maksud dan tujuan dari penulisan penyusunan skripsi ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem upah yang ada di PT. INDO PACIFIC.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja yang ada di PT. INDO PACIFIC.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari upah yang diberikan terhadap kinerja karyawan di PT. INDO PACIFIC.

#### 1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Penulis berharap, penelitian yang dilakukan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya sehingga dapat mendapatkan tenaga kerja yang terbaik. Harapan ini maka terurai sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Hasil atau ide-ide baru dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan bagi penulis yang akhirnya akan membuat penulis semakin memahami tentang bagaiman cara mengelola sumber daya manusia yang efektif dan efisien di dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan yang bersangkutan dapat mendapatkan keuntungan yang maksimal dan dapat menghindari pengeluaran biaya-biaya yang dianggap kurang perlu.

2. Bagi mahasiswa/I yang akan meneliti lebih lanjut.

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian yang dilakukan dapat menjadi dasar bagi mereka mahasiswa/I yang akan melakukan penelitian dengan topik pembahasan yang serupa, dengan harapan penelitian yang dilakukan selanjutnya dapat menghasilkan penelitian yang lebih sempurna yang tentunya diharapkan dapat lebih bermanfaat bagi pihak-pihak yang lainnya.

3. Bagi perusahaan.

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian yang dilakukan dapat memberikan banyak masukan bagi perusahaan, sehingga perusahaan yang bersangkutan dapat semakin mengerti tentang pentingnya peranan kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya dan mampu menyelesaikan setiap masalah-masalah yang terjadi di sekitar pemberian upah dan kinerja dari karyawan yang ada di mulai dari rekrutmen , penetapan standar tarif tenaga kerja, standar produk yang dihasilkan, serta bentuk kompensasi untuk mendorong produktifitas pegawai guna menghasilkan produk diatas standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu .

4. Bagi masyarakat secara umum.

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan ini dapat memberikan masukan bagi masyarakat luas secara umum. Tentunya penulis mengharapkan agar masyarakat secara umum dapat lebih mengerti dan memahami tentang perlunya mengembangkan potensi kerja yang dimiliki oleh setiap individu, yang tentunya secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja di dalam lingkungan masyarakat. Serta semakin menyadarkan masyarakat secara luas bahwa potensi dan kreatifitas yang dimiliki dalam diri setiap individu sangat penting dan diperlukan apabila akan memasuki dunia kerja.

## 1.5 KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Di dalam dunia bisnis, upah merupakan hal yang sewajarnya sebagai bentuk kompensasi atas kontribusi yang diberikan buruh kepada perusahaan. Dalam pasar kerja ada tiga pelaku penting dalam pasar yakni pekerja, perusahaan dan pemerintah. Pekerja memainkan peran utama dalam pasar kerja. Pekerjalah yang memutuskan apakah akan bekerja atau tidak, berapa lama pekerja akan bekerja, keterampilan apa yang dibutuhkan, kapan akan berhenti bekerja, apakah perlu memasuki atau bergabung dengan serikat pekerja yang ada atau tidak, dan seberapa besar usaha yang dilakukan untuk mengalokasikan waktu untuk bekerja atau untuk hal-hal yang lain. Semua keputusan ini didorong oleh keinginan untuk mengoptimalkannya, yakni memilih yang terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia ( PUSAT LAYANAN PUSTAKA <http://pustaka.ut.ac.id/learning.php?m=learning2&id=419> ). Maka dari pada itu, bagi setiap perusahaan saat ini yang berorientasi dalam mencari keuntungan ( laba ), mereka saling berlomba-lomba di dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaannya agar dapat memperoleh tingkat keuntungan yang maksimal dan meminimalkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini yang menjadi faktor utama dari banyaknya perbincangan yang dilakukan oleh para ekonom dunia saat ini yaitu mengenai efektifitas dan efisiensi di dalam suatu perusahaan.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh di dalam tingkat keefektifan suatu perusahaan dapat kita lihat di dalam sistem manajemen sumberdaya

manusia yang ada di dalam suatu perusahaan tersebut, diluar sistem manajemen keuangan, operasi, dan pemasaran dari perusahaan yang bersangkutan. Keefektifan dari suatu sistem manajemen sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan yang ada tentunya sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang diberikan, yang kemudian dari kompensasi yang diberikan tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ada. Selain itu, kompensasi juga diberikan oleh suatu perusahaan untuk dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi serta memuaskan karyawan yang ada agar tetap bertahan dan berkarya di perusahaan.

Kompensasi yang diberikan pada karyawan ini merujuk pada semua bentuk sistem imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan yang mereka lakukan ( kinerja ), serta memiliki dua komponen dalam memberikannya: pembayaran keuangan secara langsung yang tertuang dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Serta ada pembayaran yang dilakukan secara tidak langsung yang tertuang dalam bentuk pemberian tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang libur yang diberikan oleh perusahaan ( Gary Dessler; *Human Resource Management 7E* hal 85 ). Apabila kita lihat dari sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan, maka kita dapat melihat bahwa besarnya biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam pengelolaan bidang SDM yang ada, hal ini diluar cakupan mengenai pelatihan dan pengembangan yang dilakukan, oleh karena itu sangat diperlukannya sistem manajemen yang sangat baik serta perhatian khusus di dalam pengelolaannya.



Seperti yang kita ketahui, bahwa sistem SDM dalam suatu perusahaan sangat memerlukan perhatian yang khusus. Namun dalam hal ini bukan berarti kita meninggalkan atau dengan kata lain melalaikan sistem yang lainnya ( sistem pemasaran, keuangan, dan operasi ). Oleh karena itu, dalam menjalankan semua sistem yang ada dalam suatu perusahaan, sangat diperlukan keseimbangan pada semua aspek sesuai dengan kebutuhan yang setiap bagian perlukan. Sebagai contoh, apabila pengelola suatu perusahaan terlalu berfokus pada salah satu sistem saja ( dalam hal ini katakana SDMnya ) maka perusahaan tersebut akan mengalami kerugian yang sangat besar. Kerugian ini dapat terjadi karena adanya ketidak seimbangan di dalam sistem-sistem yang lainnya, sehingga hal ini akan berdampak negatif terhadap sistem keuangan suatu perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, penulis sangat tertarik untuk meneliti topik yang berhubungan dengan kompensasi yang dikenal sebagai upah atau gaji dalam masyarakat kita.

Menurut UU No. 13 Tahun 2003 khususnya pasal 1 ayat 30 tentang ketenagakerjaan.

“Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”.

Dewan Penelitian Pengupahan Nasional memberikan definisi upah sebagai berikut:

“Upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atas jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan”.

Menurut Edward B. Flippo yang dimaksud dengan upah ialah:

“Harga untuk jasa – jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain”.

Hadi Purwono memberikan definisi upah sebagai berikut :

“Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat –syarat tertentu”.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja

“Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain”.

Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa, kompensasi merupakan sesuatu kegiatan pemberian balas jasa baik yang berupa finansial maupun non finansial kepada para karyawan ( pekerja ).

Dari beberapa penjelasan diatas, maka dapat kita lihat bahwa pemberian kompensasi yang tepat akan meningkatkan motivasi, prestasi dan kepuasan dari karyawan dalam suatu tempat kerja. Yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dari karyawan yang bersangkutan. Maka dari pada itu, pemberian suatu kompensasi harus sangat diperhatikan dengan sungguh – sungguh oleh suatu perusahaan karena akan mencerminkan bahwa organisasi tersebut dapat mempertahankan dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia yang ada.

Banyak perusahaan yang sedang berusaha memperbaiki dan merumuskan kembali kebijakan ( *“policy”* ) mereka dalam hal sistem pemberian imbalan yang mereka lakukan. Hal ini dilakukan oleh setiap perusahaan karena mereka berusaha untuk menghadapi serta menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi antara karyawan pada berbagai tingkatan. Namun yang menjadi persoalan saat ini adalah banyaknya perusahaan yang menutup mata mereka terhadap persoalan-persoalan yang terjadi, hal ini mereka lakukan karena perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan tersebut membutuhkan perhatian yang khusus dan memakan banyak waktu.

Setiap tindakan yang memakan waktu, tenaga, dan biaya dalam suatu perusahaan tentunya harus ada sebab dan tujuannya yang jelas. Kata “sebab” berarti bahwa tindakan yang dilakukan adalah untuk memperbaiki suatu keadaan dengan menghilangkan penyebabnya. Sedangkan kata “tujuan” mengacu pada apa yang akan dilakukan untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik dari keadaan yang sebelumnya.

Dalam penataan ulang sistem dan kebijakan dari imbalan yang dilakukan harus memiliki tujuan untuk memperbaiki keadaan menjadi lebih baik dari sebelumnya atau memperbaiki keadaan suatu sistem yang kurang baik menjadi baik. Dalam kata lain, perusahaan yang melakukan penataan adalah perusahaan yang sedang dihadapkan pada suatu persoalan atau masalah yang telah mengganggu kelancaran perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Tentunya sistem SDM yang ada dalam suatu perusahaan juga tidak lepas dari permasalahan yang ada, permasalahan yang sering terjadi biasanya adalah masalah yang terjadi karena adanya ketidakpuasan karyawan terhadap sistem upah yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketidakpuasan ini tentunya merupakan masalah yang sangat serius dan memerlukan tanggapan yang cepat dari pihak perusahaan. Hal ini disebabkan karena akan berdampak secara tidak langsung pada keberhasilan dari perusahaan itu sendiri. Beberapa fenomena yang dapat kita lihat akibat dari rasa ketidakpuasan karyawan tersebut adalah:

1. Tingginya tingkat absensi yang tinggi,
2. Proses produksi yang lama,
3. Penurunan kualitas produk yang dihasilkan,
4. Demonstrasi,
5. Mogok kerja,
6. dll.

Karena banyaknya masalah yang timbul dari ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pengupahan yang ditetapkan oleh setiap perusahaan ini maka akhirnya pemerintah juga mengambil tindakan didalamnya dengan menetapkan UMR/P ( Upah Minimum Regional/ Propinsi ).

UMP atau UMR itu sendiri merupakan salah satu kebijakan mengenai upah terendah ( minimum ) yang telah ditetapkan oleh pihak pemerintah ( daerah ) yang harus dibayarkan pada pekerja yang menduduki jabatan terendah dalam suatu struktur organisasi dalam suatu perusahaan. Jadi salah satu tujuannya di tetapkannya UMR ini adalah sebagai pengaman ( “Safety Net” ), yang berfungsi untuk mencegah agar upah yang diberikan tidak terus merosot dibawah daya beli pekerja. Namun meskipun UMR dalam suatu wilayah telah ditetapkan oleh pemerintah, bukan berarti setiap perusahaan harus bergantung seluruhnya. Namun, perusahaan juga harus mencari informasi dari perusahaan-perusahaan yang lain, yang memiliki tuntutan, tanggung jawab dan resiko yang sama mengenai tingkat pemberian upah yang dilakukan agar sesuai dengan realitas kebutuhan sehari-hari masyarakat.

Menurut John Whitmore:

“ Kinerja diartikan sebagai kualitas dan Kuantitas *output* dari suatu proses manajemen “.

Hal ini berarti, kriteria berdasarkan hasil hanya tepat diberlakukan bagi organisasi yang tidak peduli bagaimana hasil ini dicapai. Justru inilah banyak

menyebabkan timbulnya kemerosotan moral dan etika karena mereka dapat melakukan dengan berbagai cara untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Definisi kinerja yang berlandaskan ESQ adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Dengan mengacu pada definisi ini, maka kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kriteria berdasarkan perilaku ini sangat penting karena mampu mengidentifikasi bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Dari dua definisi diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan apa yang telah karyawan kelola dari sumber daya yang ada ( *input* ) menjadi suatu barang jadi ( *output* ). Maka dari pada itu, para pemberi kerja harus mampu mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan oleh suatu perusahaan. Untuk mendapatkan suatu kinerja yang baik maka suatu perusahaan harus mempunyai suatu sistem manajemen kinerja ( *performance management system* ) yang terdiri atas suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja dari suatu karyawan. Namun tidak semua karyawan dalam suatu organisasi mengetahui bagaimana

mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Maka dari pada itu sistem manajemen kinerja yang ada harus memuat beberapa hal yang menyangkut dengan:

- Informasi yang berhubungan dengan kinerja mereka,
- Harapan yang ingin dicapai oleh organisasi,
- Kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan,
- Catatan personal yang berhubungan dengan kinerja mereka.

Selain hal-hal diatas untuk meningkatkan suatu kinerja dari karyawan dalam suatu perusahaan, maka manajemen kinerja yang ada juga harus dapat menentukan kriteria pekerjaan ( "*job criteria*" ) yang mendefinisikan dari elemen yang paling penting dalam suatu pekerjaan yang karyawan lakukan.

Manajer dalam menjalankan tugas sehari-hari akan menggunakan orang lain dalam operasi perusahaan , Orang lain tersebut dalam hal ini karyawan harus diukur kinerjanya. Menurut Anthony, (1997) pengukuran tersebut meliputi :

- Proses pemilihan karyawan,
- Meyakinkan bahwa karyawan telah dilatih dengan cukup,
- Memutuskan dan menempatkan karyawan yang sesuai dalam organisasi,
- Memberi wewenang dan tanggung jawab,
- Disiplin, memberi nasihat dan saran,
- Meyakinkan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan,
- Membantu memecahkan masalah,

- Menyetujui tindakan yang diusulkan , apa yang dapat diambil dan yang tidak boleh diambil oleh karyawan,
- Berinteraksi dengan manajer lain,
- Kerjasama dalam rangka memecahkan masalah yang menghambat pekerjaan pusat pertanggungjawaban,
- Berusaha menciptakan iklim yang mendorong pekerjaan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya menggunakan informasi finansial tetapi juga menggunakan informasi nonfinansial, seperti masalah kinerja karyawan yang dihubungkan dengan prestasi produksi. ( Nanang Sasongko, Fak. Ekonomi – Universitas Jenderal Achmad Yani [http://stream.plasa.com/onno/gfe/view.php?file=referensi\\_bahasa\\_indonesia\\_1/economics/balanced-scorecard-perspektif-pembelajaran-dan-pertumbuhan-04-2000.rtf](http://stream.plasa.com/onno/gfe/view.php?file=referensi_bahasa_indonesia_1/economics/balanced-scorecard-perspektif-pembelajaran-dan-pertumbuhan-04-2000.rtf).)

Tentunya pengukuran kinerja dari masing-masing perusahaan berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Hal ini tergantung pada kebijakan dari masing-masing perusahaan yang telah dibuat dan ditetapkan. Pada pengukuran kinerja perusahaan , informasi ini digunakan guna mengembangkan pengukuran kinerja secara konsisten dari unit organisasi desentralisasi, sesuai dengan strategi dalam rangka mendukung dan memfasilitasi koordinasi dengan unit bisnis lainnya.



Dalam aspek penggunaan tenaga kerja, siklus informasi ini juga mengandung mekanisme pengendalian terhadap beban tenaga kerja: mulai dari rekrutmen, penetapan standar tarif tenaga kerja, standar produk yang dihasilkan, serta bentuk kompensasi untuk mendorong produktivitas pegawai guna menghasilkan produk di atas standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengukuran dan produktivitas, Pemberdayaan pegawai (*Employee empowerment*), sangat diperlukan karena, manajemen memberikan kedekatan antara pegawai dengan proses operasi, langganan dan supplier untuk membuat keputusan. Pegawai diberikan wewenang untuk memecahkan masalah dan diberikan fasilitas untuk pengembangan dan pendekatan baru yang kreatif, dalam rangka kinerja pekerjaan dan kepuasan pelanggan (*“satisfying customers”*). Pemberdayaan pegawai, mempunyai peranan besar dalam informasi finansial dalam hal ini informasi finansial dapat menghasilkan hal-hal berikut (Atkinson, 1997):

- Mengidentifikasi kemungkinan pengurangan biaya,
- Menentukan prioritas proyek yang akan dikembangkan,
- Menentukan pertukaran diantara alternatif dari cara-cara untuk mengembangkan operasi,
- Mengevaluasi usulan investasi untuk meningkatkan operasi,
- Menjangkau operasi dari konsekuensi pengembangan aktivitas.

Sesuai dengan apa yang telah diuraikan diatas maka tingkat upah dan kinerja dari setiap karyawan selayaknya menjadi sorotan utama bagi setiap perusahaan baik dari proses dilakukannya perekrutan hingga karyawan tersebut bekerja dalam perusahaan. Hal ini dilakukan antara lain untuk:

1. Perusahaan mendapatkan tenagakerja yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan.
2. Perusahaan dapat berkembang sesuai dengan rencana bisnis yang telah ditargetkan.
3. Mengurangi tingkat “*turn over*” karyawan yang berpengaruh negatif terhadap tingkat produksi.

### **Hipotesis**

Sesuai dengan apa yang telah di uraikan dan di jelaskan di atas maka penulis dapat membuat hipotesis sebagai berikut:

**“Sistem upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.**

## 1.6 Metodologi Penelitian

Dalam teknik penentuan sampel, penulis menggunakan pengisian formulir. Menurut Dr. Suharsimi Arikunto ( 1996; 120 ) tentang jumlah responden:

“ Apabila subjeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlah subjeknya besar atau lebih dari 100 maka dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25%, dan seterusnya.

### 1.6.2 Pengolahan data

Setelah data yang diperoleh terkumpul, penulis melakukan teknik pengolahan data dan penganalisaan data dengan cara:

Penulis mengambil sample 30 orang karyawan ( ditambah 10 orang sebagai cadangan ), sehingga kuisoner yang dibagikan berjumlah 40 orang.

- Data yang diperoleh akan ditabulasikan kedalam kolom X ( variabel upah ) dan Y ( variabel kinerja ), dan digunakan untuk menghitung korelasi antara kedua variabel tersebut.
- Sedangkan alat statistik yang digunakan oleh penulis untuk mengetahui sekuat manakah hubungan antara variabel “X” ( upah ) dan variabel “Y” ( kinerja ) adalah rumus korelasi rank Spearman.

Sidney Siegel ( 1985 : 253 )

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Dimana:**

$r_s$  = koefisien korelasi rank Speaiinan

$D_i$  = selisih rangking X dan rangking Y yang berurutan.

X = variabel upah.

Y = variabel kinerja.

n = banyaknya data.

Besarnya koefisien korelasi  $-1 < r < 1$ , interprestasi dari koefisien korelasi adalah:

- Apabila  $r_s = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka hubungan antara variabel cukup kuat atau sangat kuat dan mempunyai hubungan negatif
- Apabila  $r_s = 0$  atau mendekati  $0$ , maka hubungan antara variabel sangat lemah atau tidak mempunyai hubungan.
- Apabila  $r_s = 1$  atau mendekati  $1$ , maka hubungan antara variabel cukup kuat atau sangat kuat dan mempunyai hubungan positif.

Atau dengan modifikasi sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

**Dimana:**

$$\sum x^2 = \frac{t^3 - t}{12} - \sum Tx$$

dan

$$\sum y^2 = \frac{t^3 - t}{12} - \sum Ty$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel - variabel yang diukur setelah angka koefisien korelasi rank Spearman diperoleh, maka dilakukan perbandingan dengan kategori yang ditentukan. Koefisien korelasi rank Spearman (  $r_s$  ) akan mempunyai nilai  $-1 < r_s < 1$  dengan ketentuan sebagai berikut:

- 0.0 — 0.25 : tidak ada korelasi
- 0.26 — 0.50 : korelasi cukup lemah
- 0.51 — 0.75 : korelasi cukup kuat
- 0.76 — 1.00 : korelasi sangat kuat menuju sempurna

Tanda ( + ) menunjukkan bahwa diantara variabel- variabel itu terdapat korelasi positif atau searah, sedangkan tanda ( - ) menunjukkan bahwa diantara variabel- variabel itu terdapat korelasi negatif atau berlawanan arah.

- Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi dapat diperoleh koefisien determinasi ( KD ) yaitu persentase pengaruh variabel X ( upah ) terhadap variabel Y ( kinerja ).

Untuk mengetahui besarnya pengaruh upah terhadap kinerja rumusnya:  $KD = r_s^2 \times 100\%$

Dimana:

KD = koefisien determinasi.

rs = koefisien korelasi.

- setelah mengetahui hasil dari koefisien determinasi penulis mengadakan pengujian hipotesis dengan menggunakan distribusi t, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{rs \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - rs^2}}$$

kemudian hasil perhitungan t dibandingkan dengan tabel t, yaitu:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Untuk mengetahui sifat hubungan tersebut dikembangkan hipotesis statistik, dimana dalam hipotesis ini digunakan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yaitu:

- $H_0 : rs = 0$  ( tidak ada pengaruh pemberian upah terhadap kinerja karyawan ).
- $H_a : rs \neq 0$  ( ada pengaruh pemberian upah terhadap kinerja karyawan ).
- Jika  $P \text{ value} > \alpha$  : maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- Jika  $P \text{ value} < \alpha$  : maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Atau

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_a$  diterima
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_a$  ditolak

### 1.6.3 Operasional Variabel

Variabel penelitian dibagi menjadi 2, yaitu:

- variabel independen (  $X$  ), adalah variabel bebas yang mempengaruhi variabel lainnya, yaitu upah.
- Variabel dependen (  $Y$  ), adalah variabel tidak bebas yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu kinerja.

Operasional variabel ini dapat dibuat dalam bentuk tabel, yaitu sebagai berikut:

**Table 1.1**

#### Operasionalisasi Variabel

NO	Variabel	Indikator	Skala
1.	Upah adalah balas jasa atas kerja karyawan di perusahaan berupa "finansial".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upah yang adil bagi karyawan.</li> <li>- Bagaimana kebutuhan karyawan sehari-hari</li> <li>- Berapa jumlah keluarga yang ada dalam rumah tangga karyawan tersebut.</li> </ul>	Ordinal
2.	Kinerja adalah segala sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan fisik</li> <li>- Kemampuan intelektual</li> <li>- Kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan</li> <li>- Motivasi berprestasi</li> <li>- Motivasi berfiliasi</li> <li>- Motivasi kompetensi</li> </ul>	Ordinal

### **1.7 Lokasi dan waktu penelitian**

Lokasi dan waktu yang digunakan oleh penulis adalah PT. INDO PACIFIC yang bertempat di Jl. Laswi no.1 Majalaya-Bandung. Waktu yang dipergunakan adalah awal Maret sampai dengan akhir Mei 2008.