BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI MSDM

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut pendapat Gary Dessler⁷ manajemen sumber daya manusia adalah: "proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan".

Secara umum manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi managerial (managerial function) dan fungsi operasional (operational function). Dalam pembahasan ini penulis menitikberatkan pada fungsi operasional saja karena mempunyai kaitan erat dengan pengembangan karyawan.

Menurut pendapat Malayu Hasibuan⁸ fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian".

⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Indonesia: PT.INDEKS, 2006), hal.

<sup>281
&</sup>lt;sup>8</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 21

Pengertian Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja (Prestasi Kerja)

a. Pengertian Pelatihan

Menurut T. Hani Handoko⁹ "latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin". Kegiatan pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain:

- Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan (personal) dalam organisasi.
- Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- 4) Kebiasaan, pikiran, dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

b. Pengertian Pengembangan

Menurut pendapat T Hani Handoko¹⁰
"Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup

⁹ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta, 2008), hal 104

¹⁰ T. Hani Handoko, Ibid, hal 104.

lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian".

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metodemetode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasinya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

c. Pengertian Kinerja (prestasi kerja)

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara¹¹ "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya."

¹¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), 2008, hal 67.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja pada umumnya adalah untuk memberikan feedback kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, dan lainlain.

Penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen seperti perekrutan, seleksi, penempatan dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti penggajian dan perencanaan karier tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

B. KAJIAN TEORI KARIR

1. Pengertian Karir

Karir adalah keseluruhan pekerjaan yang digaji maupun yang tidak digaji, suatu proses belajar dan peran-peran yang disandang sepanjang hidup. Biasanya, istilah karir berkaitan dengan pekerjaan yang menghasilkan uang dan merupakan suatu pekerjaan tunggal. Naamun sat ini, dalam dunia kerja, istilah karir dipandang sebagai suatu proses belajar dan pengembangan diri yang berkesinambungan, kegiatan yang dapat disebut sebagai karir dan kegiatan budaya, pelatihan, pendidikan, minat, olah raga, dan pekerjaan sosial.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontiyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri. 12

Karir pegawai sangat penting bagi individu pegawai dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam teori dan undang-undang ketenagakerjaan, setiap pegawai/karyawan harus mendapatkan peluang yang sama dalam pengembangan karirnya. Karir pegawai dapat memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja

 $^{^{12}}$ Moh Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (jakarta: Granmedia pustaka Utama, 1996), hal. 113-118

dan komitmen organisasi para pegawai yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Karir adalah urutan pekerjaan, tugas dan jabatan yang dilaksanakan oleh pegawai sepanjang kehidupan kerjanya. Dalam karir termasuk promosi dan demosi yang dialami oleh seorang pegawai. Karir hanya terkait dengan pekerjaan tidak meliputi ketika pegawai tidak bekerja misalnya diputuskan hubungan kerjanya. Karir meliputi perpindahan kerja dari satu perusahaan/organisasi ke perusahaan lainnya. Karir meliputi perkembangan kompensasi yang diterima pegawai sepanjang kehidupan kerjannya. Diperusahaan tertentu misalnya perusahaan padat karya operatif dibedakan oleh gajinya yang terkait dengan masa kerjanya. Dalam perusahaan seperti itu karir karyawan dapat dinilai dari perkembangan gaji karyawan.¹³

2. Manfaat Sistem Karir

Dalam manajemen SDM, perencanaan karir adalah termasuk sebagai bagian progam pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan kompentensi, bakat, dan kemampuannya agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

¹³ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal, 431-432.

Fungsi pembinaan ini biasanya merupakan tanggung jawab langsung dari para pemimpin perusahaan. Dan apabila diterapkan dengan baik, akan dapat membangkitkan gairah kerja dan memberikan kepuasan kerja di kalangan karyawan, yang pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebagai pembina, seorang manajer harus bertanggung jawab untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bawahannya sehingga bawahan menjadi lebih cakap dan terampil, lebih tinggi kualifikasinya dan diharapkan suatu saat kelak dapat menggantikan posisi manajer serta membantu pengembangan perusahaan.

Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Manfaat tersebut diantaranya:

a. Bagi karyawan:

- Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
- Mengetahui jalur pengembangan karir karyawan dalam organisasi
- Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya

b. Bagi perusahaan:

- Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (turn over rate).
- 2) Membantu terlangsakananya progam kaderisasian.

- Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja.
- 4) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/ atau tidak terampil, juga tenaga yang tidak produktif sehingga dapat diambil tindakan segera.

3. Proses Karir

Karir adalah proses. Ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Perusahaan-perusahaan berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karir yang sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima.

Proses karir adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk meningkatkan karir. Karir adalah bagian yang penting dan akan berubah secara terus menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja. Proses karir, suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti:

- Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangan.
- b. Merencanakan untuk mencapai tujuan karir.
- c. Secara continue mengevaluasi, merevisi dan meningkat rancangan.

Dengan demikian membuka hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajemen atau perusahaan merupakan tujuan utama proses karir. Tentunya untuk mecapai proses karir yang baik kita perlu memperhatikan prinsip-prinsip:

- 1) Karyawan bertangung jawab terhadap karirnya sendiri
- Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
- 3) Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Intinya proses karir adalah suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antar mitra-mitra perusahaan, yaitu: perusahaan atau manajemen, antara langsung dan karyawan sendiri. Masing-masing mitra mengharapkan hasil atau perolehan yang jelas manfaatnya bagi karawan dapat meningkatkan pertumbuhan karir. Semua perusahaan merupakan perangkat dan sumber yang berpartisipasi aktif dalam proses karir dan pengembangannya.

Perangkat karir dapat disiapkan dan direncanakan melalui suatu wadah lembaga pelatihan. Sukses karir sangat dipengaruhi oleh dua aspek, pertama kemampuan dan kemauan untuk melihat jatuh ke depan. Hal itu bisa berupa tujuan yang kualitatif maupun kuantitatif, bisa berupa hal material maupun nonmaterial. Kedua adalah keuletan dari individu tersebut dan juga berdoa kepada Tuhan

Yang Maha Esa, serta perbuatan-perbuatan baik pada orang lain sehingga selalu memperoleh kesempatan yang baik.¹⁴

4. Pengembangan Karir

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Dengan pengembangan karir, dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

- a) Pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantang yang berbeda, hal-hal yang dipelajari pada pekerjaan jauh lebih penting dari pada aktivitas rencana pengembangan karir.
- b) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- c) Pengembangan hanta terjadi jika individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntunan pekerjaan.
 Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut, individu

¹⁴ Rowley, Cris. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 301-310

yang telah memiliki *skill* yang dituntut menempati pekerjaan yang baru.

Pengembangan karir melalui promosi (*promotion*) bagi PNS merupakan suatu yang sangat diidam-idamkan. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Dengan promosi, berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

5. Perencanaan Karir

Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan. Manajemen karir (career management) adalah proses memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawai untuk menyediakan kumpulan orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan pada masa yang akan datang. Pada sisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu dengan tujuan: mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan, mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan, menyalurkan minat kepada karyawan, meningkatkan produktifitas, mengurangi turn over karyawan, memungkinkan

manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya, menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Fokus utama dalam perencanaan karir harus sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia. Pada dasarnya, perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama, yaitu perencanaan karir individual, (individual career planning) dan perencanaan karir organisasional (organizational career planning).

a) Perencanaan karir di tingkat organisasi

Perencanaan karir ditingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi halhal berikut: profil kebutuhan pegawai, deskripsi jabatan/pekerjaan, peta jalur karir, mekanisme penilaian kinerja pegawai.

b) Perencanaan karir individual pegawai

Bagi pegawai, perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting apabila tidak ada sangkut pautnya dengan karirnya. Oleh karena itu, perencanaan karir ditingkat organisasi harus bisa diterjemahkan menjadi perencanaan karir ditingkat individu pegawai.

Pada dasarnya, tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karirnya pada masa depan, serta menentukan langkahlangkah yang perlu diambil agar tujuan karir dapat dicapai secara efektif-efisien.¹⁵

6. Perencanaan Strategik Karir

Perencanaan strategik karir dilakukan oleh para pegawai dan supervisor mereka. Para pegawai bertanggung jawab untuk melakukan asesmen diri menganalisis keterampilan, pengalaman, kekuatan, dan kelemahan mereka serta karir yang diharapkannya. Berdasarkan harapan karir pegawai, disusun peta jalur karir para pegawai. Jalur karir adalah opsi urutan posisi-posisi untuk promosi, transfer dan rotasi para pegawai yang tersedia dalam organisasi yang merupakan pengembangan karir para pegawai.

Pengembangan karir merupakan suatu upaya yang direncanakan untuk menghitung kebutuhan karir individual pegawai dengan persyaratan tenaga kerja yang diperlukan organisasi. Perkembangan karir merupakan aktivitas formal tersruktur yang ditawarkan oleh organisasi untuk para pegawainya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan atau kapabilitas mereka yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir mereka.

Agar menghasilkan rencana karir yang mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan kebutuhan para pegawainya, perencanaan

¹⁵ Milla Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hal. 195- 203

karir harus dilakukan secara sistematis, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a) Persiapan file personal-mengetahui diri sendiri.
- b) Pengembangan tujuan personal dan profesional jangka panjang.
- c) Pengembangan alternatif karir strategik.
- d) Mengetes konsistensi dan mengevaluasi tujuantujuan karir.

7. Proses Manajemen Karir Organisasi

Manajemen karir organisasi adalah praktik manajemen dinamika yang dirancang untuk menemukan dan mengkapitalisasi untuk mempersatukan antara tujuan perusahaan/organisasi dan kebutuhan karir individu pegawai. Organisasi yang inovatif mengetahui bahwa ekonomi berbasis pengetahuan dan layanan dewasa ini memerlukan investasi lebih besar dalam capital manusia. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, staf yang berketerampilan tingggi dan termotivasi merupakan keunggulan kompetitif.

Pengembangan karir organisasi para karyawan/pegawai merupakan strategik pembangunan kapasitas. Strategi ini dirancang untuk meningkatakan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, ketika mereka memperoleh pemahaman mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap kemajuan karirnya. Sudah dipahami bahwa komitmen individual terhadap pekerjaannya

merupakan pendorong utama ketirlibatan pegawai. Dengan menciptakan suatu prosese dalam organisasi yang memungkinkan para pegawai memanajemeni dan meningkatakan karir mereka, para pegawai juga menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan termotivasi.

Perencanaan karir organisasi merupakan aktivitas organisasi yang berorientasi pada manajemen karir individual pegawai. Manajemen karir merupakan proses manajemen sepanjang masa kerja pegawai dimana individual pegawai mengambil langkah proaktif untuk menentukan jalur karirnya. Manajemen karir yang baik mengakui bahwa disamping tujuan jangka pendek dan panjang karir penting situasi kehidupan dan peluang muncul yang memengaruhi tujuan tersebut. Individual pegawai dipahami sebagai penuh dinamika dan berkembang secara terus-menerus. Dengan pemahaman tersebut tujuan karir ditentukan sebagai alat untuk menavigasi jalur karir. Manajemen karir merupakan upaya memberdayakan yang melengkapi pegawai menentu karirnya sendiri. 16

8. Efektifitas Karir

Hal yang dimaksud dengan efektifitas adalah keberhasilan yang diperoleh atas suatu progam yang ditetapkan. Efektifitas karir berarti adalah keberhasilan perencanaan karir dalam suatu

¹⁶ Wirawan, Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia,..... hal, 451-458.

organisasi. Dalam latar organisasional, efektivitas karir dinilai tidak hanya oleh organisasi itu sendiri. Terdapat empat karakteristik efektivitas karir, yaitu: kinerja, sikap, kemampusesuaian, dan identitas.

a) Kinerja karir

Pada umumnya, banyak dimaknai gaji dan posisi adalah dua indikator kinerja karir yang banyak digunakan, dalam artian semakin cepat kenaikan gaji seseorang dalam organisasi, maka akan semakin besar pula tanggungjawabnya. Khususnya mengawasi pegawai di bawah koordinasinya,anggaran yang dialokasikan. Organisasi tentu saja tertarik pada kinerja karir karena hal ini berkaitan langsung dengan efektifitas organisasional, di mana sebagian besar kejadian, tingkat gaji, dan kemajuan posisi merefleksikan bahwa individu telah memberikan kontribusi bagi kinerja organisasional.

b) Sikap-sikap karir

Konsep sikap karir mengacu pada cara individu melihat dan mengevaluasi karir-karir mereka. Individu yang memiliki sikap positif juga akan memiliki persepsi dan evaluasi positif karirnya. Berbagai sikap mereka memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu dengan sikap positif lebih

besar kemungkinannya memiliki komitmen bagi organisasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

c) Adabtabilitas karir

Pada umumnya, organisasi yang stagman dan sangat kecil mengalami perkembangan. Sebaliknya, perubahan dan perkembangan adalah bagian dari berbagai profesi kontemporer. Perubahan-perubahan dari profesi itu sendiri menuntut pengetahuan dan keahlian baru untuk diterapkan. Dengan demikian, adabtabilitas karir menyiratkan aplikasi pengetahuan, keahlian, dan teknologi menjadi terpenting dalam organisasi.

d) Identitas karir

Kinerja karir tampaknya berhubungan dengan produksi, kualitas, efisiensi organisasional. Bebagai sikap karir positif dan bekerja didalam organisasi yang memperhatikan pertumbuhan dan pengembangan organisasi akan berhubungan erat dengan efektifitas organisasi. Individu yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntunan baru memungkinkan organisasi merespon tuntunan senantiasa berubah-ubah. Identitas karir terkait langsung dengan kepuasan kerja pegawai. Hal itu menujukan bahwa semakin jelas karir yang ditetapkan bagi pegawai akan dapat meningkatkan kepuasan mereka.¹⁷

C. KAJIAN TEORI KOMPENSASI

1. Pentingnya Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kiatkan dengan peranan dan pedapatannya dapat digolongkan atas pengusaha dan karyawan atau manajer dan buruh. Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memeperoleh pendapatannya berupa laba atau dividen dari modal yang diinvestasikannya. Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjajian.¹⁸

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

-

¹⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 278-280

¹⁸ Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hal.

semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan fikiran).

Terkait dengan arti pentingnya kompensasi bagi pegawai, Simamora mengemukakan bahwa sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentangan perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi setiap individu yang berbeda di dalam organisasi.

2. Pengertian Kompensasi

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkrit atas pemberian kompensasi. Untuk lebih jelasnya, kompensasi itu bukan hanya berupa gaji atau upah tetapi ada hal-hal lainnya.

Dengan demikian, kompensasi mempunyai arti yang luas, selain gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilia dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap. 19 Allah berfiman dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

Artinya :Sesunggunya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik. (AL-Kahfi : 30).

3. Asas kompensasi

Perusahaan harus menetapkan progam-progam kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal, guna menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan. Berikut ini akan diuraikan asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi.

a. Asas keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak

¹⁹ M. Kadarisma, *Manajaemen Kompensasi*, (Jakarata: Raja Grafindo Persada, 2012), hal.

berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja yang sama baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

b. Asas Kelayakan dan kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar upah minimum regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain. Hal ini penting agar semangat kerja karyawan tetap tinggi dan terhindar dari risiko timbulnya tuntunan dari karyawan, serikat buruh dan pekerja, maupun pemerintah, yang akan mengancam kebelangsungan bisnis yang digeluti perusahaan.

4. Tujuan Kompensasi

Kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Di bawah ini akan dijelaskan tujuan-tujuan kompensasi yaitu:

a. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan memciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan. Oleh karena itu pengusaha wajib memeberikan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakatinya dengan karyawan.

b. Kepuasan kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya diajukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi sesui apa yang telah

diberikan karyawan terhadap perusahaan, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

c. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan yang efektif debarengi dengan progam kompensasi yang menarik. Maka calon karyawan yang akan berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang diterapkan oleh perusahaan.

d. Motivasi

Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang atau hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan menejer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam oraganisasi. Pemberian kompensasi yang adil sesuai dengan jabatan, kinerja karyawan, dan prestasi karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilnya karyawan.

f. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja, dan karyawan akan bekerja sesui dengan apa yang di inginkan oleh perusahaan.

g. Pengaruh serikat pekerja

Dengan progam kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh. Serikat buruh merupakan organisasi tempat bernaungnya aspirasi dan kepentingan para karyawan.

h. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas peekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimum (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan pengusaha.

5. Progam Pemberian Kompensasi

Progam pemberian kompensasi merupakan salah satu hal yang paling penting bagi perusahaan maupun karyawan. Progam ini akan memberikan gambaran sejauh mana perusahaan berkepentingan terhadap karyawan, dan seberapa besar kontribusi yang akan diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

Setidaknya terdapat delapan komponen penting dalam progam pemeberian kompensasi yang perlu diperhatikan, antara lain:

1) Organisasi administrasi pemberian kompensasi

Perusahaan yang besar membutuhkan pengorganisasian dan pengadministrasian pemberian kompensasi yang baik, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar memberikan dan membagikan upah atau gaji kepada karyawan, melainkan harus memperhitungkan kemampuan perusahaan serta produktifitas kerja karyawan.

2) Metode pemberian kompensasi

Dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode di antaranya:

- a. Metode tunggal. Metode tunggal yaitu penetapan gaji pokok yang hanya didasrkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh karyawan.
- b. Metode jamak. Metode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasrkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, serta pengalaman yang dimiliki.

3) Struktur pemeberian kompensasi

Struktur kompensasi yang baik ialah menganut paham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap karyawan, tetapi setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.

4) Progam pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja Suatu progam kompensasi semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja.

5) Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan

Progam kompensasi yang baik biasanya memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh tambahan penghasilan, bukan hanya memperoleh upah atau gaji yang rutin.

 Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jam

Setiap karyawan perusahaan mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan setiap karyawan berharap kompensasi yang diterimanya semakin hari semakin meningkat.

7) Kompensasi bagi kelompok manajerial

Pemimpin atau manajer setiap perusahaan merupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap hidup matinya perusahaan.

8) Prospek di masa depan

Dalam progam pemberian kompensasi, prospek di masa depan harus diutamakan pula. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang, perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu.

6. Kriteria Pemberian Kompensasi

tentang pemberian Kebijakan kompensasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersiafat dinamis. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketentuan pemberian kompensasi antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijaksanaan pemerintah. tuntunan serikat pekerja, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun demikian, agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan keguncangan, ada beberapa kriteria yang perlu di perhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain: biaya hidup, produktifitas kerja karyawan, skala upah atau gaji yang berlaku, kemampuan membayar, upah atau gaji sebagai alat untuk memotivasi karyawan, penawaran dan permintaan tenaga kerja, serikat buruh atau organisasi karyawan, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja.

7. Pengertian Upah dan Gaji

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang akan mendapatakan imbalan berupa kompensasi (upah, gaji, insentif, dsb). Upah atau gaji merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi buruh atau pegawai, karena bagaimanapun juga upah bagi buruh merupakan sumber utama kelangsungan hidupnya. Dengan adanya upah dan gaji, sesorang karyawan mau bekerja. Masalahnya adalah bagaimana cara pemberian upah kepada buruh sehingga

buruh tersebut merasa puas akan upah yang diterimanya dan hasil yang diberikan oleh buruh atau pegawai terhadap perusahaan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan.

8. Pemberian Insentif

a. Pengertian insentif

Pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha perusahan untuk meningkatkan kualitas kerja personil atau karyawannya. Personil arau karyawan suatu perusahaan akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan perusahaan.

b. Macam-macam insentif

- 1) Insentif material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi: bonus, komisi, *profit sharing*, kompensasi yang ditangguhkan (*Differed Compensation*).
- 2) Insentif non material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan. Beberapa insentif non material meliputi: pemberian gelar secara resmi, pemberian tanda jasa atau medali,

pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan atau tulisan, ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

c. Faktor-faktor yang memepengaruhi besarnya insentif

1) Jabatan atau kedudukan

Sesorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu perusahaan secara otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan.

2) Prestasi kerja

Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar dari pada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol.

3) Laba perusahaan

Pemebrian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada para karyawassnnya bukan hanya akan menguntungkan kepada karyawannya saja tapi akan menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri.

9. Kompensasi Pelengkap

Pemberian kompensasi kepada karyawan tidak cukup hanya dengan kompensasi langsung atau pemberian upah dan gaji saji. Perusahaan juga wajib memeberikan kompensasi pelengakap atau fringe benefit. Sedangkan yang dimaksud dengan kompensasi pelengkap ialah kompensasi diluar gaji atau upah, yang diberikan dalam bentuk progam-progam pelayanan dan kesejahteraan karyawan, yang dimaksudkan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan.

Sedangkan manfaat bagi perusahaan dari pemebrian kompensasi pelengkap, antara lain: penarikan lebih efektif, peningkatan semangat kerja dan kesetiaan karyawan, penurunan *turn over* karyawan dan tingkat absensi (ketidakhadiran), pengurangan kelelahan, pengurangan pengaruh serikat karyawan, hubungan masyarakat yang lebih baik, pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan, meminimalkan biaya kerja lembur, dan mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.²⁰

10. Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi maksudnya adalah kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan pegawai terhadap organisasi

²⁰Suwanto, dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, cv, 2013), hal. 220-237

semakin tinggi, ketenangan, dan konsentrasi kerja pegawai juga menjadi lebih baik. Apabila pembayaran kompensasi tidak tepat waktu, maka disiplin, moral, dan semangat kerja pegawai akan menurun, bahkan *turn over* pegawai akan semakin tinggi. Organisasi harus memahami bahwa kompensasi yang diterima pegawai akan dipergunakan oleh pegawai beserta keluatganya untuk memenuhi kebutuhannya, dimana sebagian kebutuhan tersebut sifatnya tidak dapat ditunda, seperti makan dan minum.

Kebijakan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman pada prinsip:"dari pada menunda lebih baik memepercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat". Misalnya, gaji dibayarkan setiap tanggal satu setiap bulan, jika pada tanggal satu jatuh pada hari libur atau hari minggu, sebaiknya pembayaran gaji dapat dipercepat pembayarannya menjadi hari sabtunya, tetapi apabila hari sabtu tidak bekerja maka dibayarkan pada hari jumat. ²¹

11. Bauran Kompensasi

Bauran kompensasi (*compensation mix*) adalah keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai. Bauran kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tindak langsung. Bentuknya dapat dalam bentuk keuangan dan kompensasi non keuangan. Setiap pegawi/karyawan menerima bauran

kompensasi yang berbeda tergantung pada peraturan perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya, tentara dan polisi menerima uang lauk pauk sedangkan pegawai negeri menerima uang makan dan transport. Sebagai ilustrasi, para pegawai negeri indonesia PNS, Polisi, dan Tentara indonesia menerima bauran kompensasi yang terdiri antara lain sebagai berikut:

- a) Gaji pokok adalah gaji dasar yang diberikan secara tetap berdasarkan pangkat dan jabatan masa kerja pegawai.
- b) Tunjang-tunjang kepada PNS diberikan tunjangntunjangan sebagai berikut: tunjangn keluarga,
 tunjangan jabatan, tunjangn fungsional, tunjangan
 pajak penghasilan, tunjangan sertifikasi, tunjangan
 kesehatan, dan tunjangan daerah.
- c) Fasilitas-fasiltas penunjang pekerjaan, misalnya: rumah dinas/jabatan, dan kendaraan dinas.
- d) Gaji ke-13 untuk membantu pendidikan anak-anak pegawai negeri, diberikan gaji ke-13. Di indonesia komponen-komponen bauran kompensasi yang diterima oleh para pegawai negeri Sipil, Angggota TNI, dan POLRI banyak jenisnya sehingga memeperumit sistem kompensasi. Setiap jenis

kompensasi ada yang ditetapkan dan diatur oleh Undang-Undang.²²

D. KAJIAN TEORI PRODUKTIVITAS KARYAWAN

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas berasal dari kata "produktiv" artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi/objek. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan pemasukan (input).

Pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang-barang maupun jasa-jasa.²³

International Labour Organization dalam hasibuan, mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber-sumber tersebut dapat berupa

 $^{^{22}}$ Wirawan, $Manajemen\ Sumber\ Daya\ Manusia\ Indonesia,$ (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal 372-373.

 $^{^{23}}$ Muchdarsyah Sinungan, $Produktivitas\,Apa\,Dan\,Bagaimana,$ (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm. 9.

tanah, bahan baku, dan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin dan alat-alat, tenaga kerja manusia.²⁴

Produktivitas yang tinggi merupakan tujuan utama perusahaan tertutama untuk perusahaan pada bidang industri pengolahan. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Produktivitas yang tinggi juga merupakan salah satu tujuan yang penting untuk diperhatikan bagi kelangsungan operasional perusahaan.

Di dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan).²⁵

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efesiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai.

Dalam pengertian umum, produktivitas (*productivity*) adalah ukuran efesiensi ekonomis yang mengikhtisarkan nilai dari output

²⁵ M. N Nasution, *Manajemen Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hal. 281.

²⁴ Melayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal.127

relatif terhadap nilai dari input yang dipakai untuk menciptakannya.²⁶

Produktivitas mengandung pengertian filosofis dan pengertian teknik operasional. Secara filosofis, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik pada hari ini. Sedangkan pengertian secara operasional adalah sebagai efesiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran (output). Dengan kata lain Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan periode tersebut. Dari pengertian produktivitas secara teknis diatas dapat dilihat kaitan antara masukan (input) dengan pengeluaran (output) pada suatu sistem produksi barang dan jasa.²⁷

2. Sumber-Sumber Produktivitas

Manusia sebagai tenaga kerja untuk tetap produktif harus mampu mendayagunakan sumber tenaga kerja baik yang terdapat pada dirinya maupun lingkungan sekitarnya. Adapun sumber produktivitas yaitu :

²⁶ Ricky W.Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Erlengga, 2004), hal. 213.

²⁷ Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1999), hal. 44.

a) Penggunaan pikiran

Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika untuk memperoleh yang maksimal dipergunakan cara yang paling mudah dan tidak memerlukan banyak pikiran yang rumit dan sulit.

b) Penggunaan tenaga jasmani dan fisik

Produktivitas dikatakan tinggi apabila didalam mengerjakan sesautu diperoleh hasil yang jumlahnya terbanyak dan mutu terbaik tidak banyak digunakan tenaga jasmani dan mutu terbaik, tidak banyak dipergunakan tenaga jasmani dan fisik yang melelahkan, sebaliknya produktivitas dikatakan rendah apabila dikaitkan dengan banyak mempergunakan tenaga kerja jasmani/ fisik sedangkan hasilnya sedikit.

c) Penggunaan waktu

Produktivitas dari segi waktu berkenaan dengan cepat atau lambat pencapaian suatu hasil dalam kerja. Untuk mencapai hasil tertentu diperlukan waktu yang singkat ini berarti produktivtas kerja mengalami kenaikan yang tinggi.

d) Penggunaan ruang suatu pekerjaan.

Dikatakan produktif apabila ruang yang luas, sehingga tidak memerlukan mobilitas yang jauh pemakaian ruang yang luas akan memperpanjang jarak yang harus ditempuh tenaga dalam mewujudkan kerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan suatu perkerjaan.

e) Penggunaan material/bahan dan uang.

Dikatakan produktif apabila penggunaan material/ bahan baku dan peralatan tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal tanpa mengurangi hasil yang hendak dicapai.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas yang tinggi akan dapat dicapai apabila faktor yang mempengaruhi produktivitas itu selalu dipenuhi. Untuk itu dibawah ini akan diberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat kerja baik yang bersifat material maupun non material, adapun cara untuk meningkatkan adalah sebagai berikut :

a. Gaji yang cukup.

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawan, artinya jumlah gaji tersebut mampu dibayarkan oleh perusahaan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan dengan jumlah gaji yang diberikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan produkrivitas kerja.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani.

Kebutuhan rohani antara lain menyediakan tempat menjalankan ibadah, rekreasi partisipasi dan lain sebagainya.

c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai.

Dengan cara tidak membebankan karyawan pekerjaa-pekerjaan rutin pada saat tertentu dan memberikan konsumsi cuma-cuma dan bersama-sama menikmatinya.

d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan keryawan pada posisi yang tepat sesuai dengan keterampilan dan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

e. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju.

Hal ini menimbulkan semangat kerja baik bagi karyawan tersebut untuk itu perusahaan hedaknya memberikan kesempatan kapada setiap karyawan untk mengembalikan diri.

f. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.

Karena karyawan biasanya enggan terlalu detil menanyakan keadaannya dan status dirinya dipersuhaan kepada atasannya keran takut resiko akan dipecat/ diperlakukan berbeda dengan karyawan lain.

g. Pemberian insentif yang terarah.

Karena ini sangat efektif dan dalam mendorong semangat dan kegiatan kerja para karyawan.²⁸

4. Indikator Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

²⁸ Nitisemito Alex, *Manajemen personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hal. 149.

a. Kemampuan

Kemampuan sangant tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

b. Meningkatkan Hsil yang dicapai

Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan prouktivitas kerja bagi masingmasing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat kerja

Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari kemarin.

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan denga melihat harapan dan tantangan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.

e. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yagn dapat menunjukkan kualitas kerja seseorang.

f. Efesiensi

Perbandingan antara hasil yng dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang diguakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan.²⁹

5. Peningkatan Produktivitas dalam Organisasi

Produktivitas telah menjadi perhatian pusat utama manajer, ada beberapa tindakan yang mungkin dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dalam sebuah organisasi, seperti berikut³⁰:

- a. Pengenalan sistem penunjang keputusan manajemen.
- b. Pembukaan gudang sentral dengan penyimpanan dan pengambilan kembali yang dilakukan secara otomatis.
- c. Pelancaran arus kerja untuk mengurangi jumlah karyawan yang dibutuhkan saat puncak.
- d. Pengadaan fasilitas komputer ditempat yang membutuhkannya.
- e. Pelatihan.
- f. Program insentif berdasarkan peningkatan produktivitas jangka panjang.

105
³⁰ James A.F Stoner Charles Wankel, *Perencanaan & Pengembalian Keputusan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hal, 320

²⁹ Edy Sutrisno, *manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm.104-

Pada dasarnya setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitasnya. Tujuan dari peningkatan produktivitas ini adalah untuk meningkatkan efesiensi material, meminimalkan biaya per unit produk dan memaksimalkan output per jam kerja. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang penting, mengingat manusialah yang mengelola modal, sumber alam dan teknologi, sehingga dapat memperoleh keuntungan darinya.³¹

E. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian karya Rizal Alipai,³² yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Area Makkasar Cabang Monginsidi Makkasar", tujuan penelitian ini mengetahui bagaimana pengaruh pemberian kompensasi dan jenjang karir terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) Area Makassar cabang Monginsidi Makassar. Metode analisis yang digunakan yaitu uji F (serempak), uji T (parsial), analisis koefisien determinasi (R2), dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan jenjang karir mempunyai pengaruh yang negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadikan kompensasi

³¹ Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Badan Penerbit Ipwi, 1996), hal. 282

³² Rizal Alipai, "Pengaruh Kompensasi dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Area Makkasar Cabang Monginsidi Makkasar".

-

merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Area Makassar cabang Monginsidi Makassar.

Pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan, diantara perbedaanya adalah:

- Pada penelitian tersebut jenis penelitiannya kuantitaif, sedangkan pada penelitian ini jenisnya kualitatif.
- 2) Obyek penelitian, pada penelitian tersebut obyek adalah PT.
 PLN (persero) Area Makkasar Cabang Monginsidi
 Makkasar, sedangkan penelitian ini, yaitu Lembaga
 Keuangan Syariah Asri Tulungagung.

Persamaannya adalah terletak pada variabel bebas yaitu kompensasi dan jenjang karir.

Penelitian karya Tri Rahayu Mafrokhah,³³ yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT NASMOCO Magelang". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif meliputi uji korelasi, uji regresi linier sederhana, uji regresi linier berganda, uji koerfisien determinasi (R2) dan uji signifikansi dengan bantuan SPSS 16.0. Hasil pengujian menunjukkan kompensasi dan

³³ Tri Rahayu Mafrokhah," Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT NASMOCO Magelang"

pengembangan karir berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan, diantara perbedaanya adalah:

- Pada penelitian tersebut jenis penelitiannya kuantitaif, sedangkan pada penelitian ini jenisnya kualitatif.
- Obyek penelitian, pada penelitian tersebut obyek adalah PT NASMOCO Magelang, sedangkan penelitian ini, yaitu Lembaga Keuangan Syariah Asri Tulungagung.

Persamaannya adalah terletak pada variabel bebas yaitu kompensasi dan pengembangan karir.

Penelitian karya Frans Hendrik Kalesaran,³⁴ yang berjudul "Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah motivasi, penempatan kerja, dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Lingkungan Hidup (BLH) Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukan bahwa motivasi, penempatan kerja, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

³⁴ Frans Hendrik Kalesaran, "Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara".

Pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan, diantara perbedaanya adalah:

- Pada penelitian tersebut jenis penelitiannya kuantitaif, sedangkan pada penelitian ini jenisnya kualitatif.
- 2) Variabel yang didunakan pada penelitian tersebut ada empat yaitu, pengaruh motivasi, penempatan kerja, pengembangan karir, dan kinerja pegawai, sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu, pengeloaan karir, kompensasi, dan kelangsungan usaha.
- 3) Obyek penelitian, pada penelitian tersebut obyek adalah pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara, sedangkan penelitian ini, yaitu Lembaga Keuangan Syariah Asri Tulungagung.

Persamaannya adalah terletak pada variabel bebas yaitu dalam karir yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Penelitian karya Ririn Pratiwi Agustin,³⁵ yang berjudul "Hubungan Produktivitas Kerja dengan Pengembangan karir Karyawan PT Bank Mandiri Tarakan". Tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan produktivitas kerja dan pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan. Metode analisis statistik yaitu uji non parametrik. Hasil

³⁵ Ririn Pratiwi Agustin, "Hubungan Produktivitas Kerja dengan Pengembangan karir Karyawan PT Bank Mandiri Tarakan".

penelitian ini menunjukkan tidak terdapat hubungan antara produktivitas kerja dan pengembangan karir dengan nilai $Z=-1.621,\,p=0.105.$

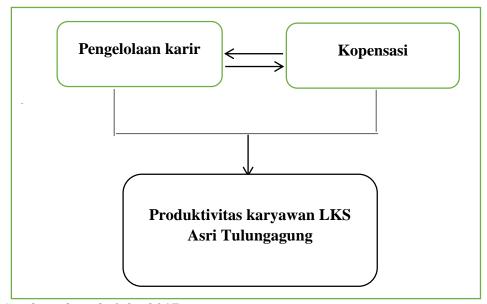
Pada penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan, diantara perbedaanya adalah:

- Pada penelitian tersebut jenis penelitiannya kuantitaif, sedangkan pada penelitian ini jenisnya kualitatif.
- 2) Variabel yang digunakan pada penelitian tersebut ada dua yaitu, produktifitas kerja, dan pengembangan karir, sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu, pengeloaan karir, kompensasi, dan kelangsungan usaha.
- 3) Obyek penelitian, pada penelitian tersebut obyek adalah PT Bank Mandiri Tarakan, sedangkan penelitian ini, yaitu Lembaga Keuangan Syariah Asri Tulungagung.

Persamaannya adalah terletak pada variabel bebas yaitu dalam karir yang dimiliki oleh seorang karyawan.

F. KERANGKA BERFIKIR

Gambar 2.1
Skema kerangka konseptual



Sumber: data diolah...2017

Keteranagan:

Pada Lembaga Keuangan Syariah Asri Tulungagung pengelolaan karir sangat penting dibutuhkan oleh karyawan karena dengan pengelolaan karir yang baik karyawan akan mendapatkan kompensasi berdasarkan apa yang telah dikerjakan, dan dengan adanya kompensasi dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, maka pengelolaan karir dan pemberian kompensasi sangat di butuhkan disini guna untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja di LKS Asri Tulungagung.