# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia senantiasa menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya organisasi. Sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan unsur yang sangat penting dalam setiap proses produksi. Suatu proses dalam sistem produksi dapat didefinisikan sebagai integrasi sekunsial dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah, sehingga hasil produksi dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi. Proses produksi mengkonversi masukan *(input)* terukur menjadi keluaran *(output)* terukur melalui sejumlah langkah sekunsial yang terorganisasi.

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu antara lain pendidikan, program latihan, pengalaman kerja, perbaikan metoda kerja, sistem upah, perencanaan karier karyawan, motivasi dan lingkungan kerja.

Sistem pengupahan di perusahaan harus mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja dan pertumbuhan serta pengembangan perusahaan. Pengusaha pada dasarnya tidak sulit memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah dan perbaikan tunjangan serta fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi yang sebanding atau lebih besar. Setiap peningkatan upah dan tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara proporsional. Semakin tinggi produktivitas kerja seseorang, semakin tinggi upahnya. Dengan kata lain, tingkat upah berbanding lurus dengan produktivitas kerja dan dengan demikian berbanding lurus dengan akumulasi investasi sumberdaya manusia.

Kompensasi yang kurang memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Hal ini dapat menurunkan moral kerja dan prestasi kerja karyawannya antara lain dalam bentuk tingginya absensi, keluh kesah, pemogokan dan bahkan karyawan keluar atau pindah ke perusahaan lain, yang akhirnya menurunkan produktivitas perusahaan secara umum. Sebaliknya, kompensasi yang terlalu tinggi akan mempunyai konsekuensi bagi karyawan untuk harus selalu berprestasi tinggi dan hal ini dapat menjadi salah satu sumber ketegangan *(stress)* bagi karyawan. Bagi perusahaan, pengalokasian dana kompensasi terlalu tinggi justru akan menyebabkan berkurangnya daya saing perusahaan dan berkurangnya kemampuan perusahaan untuk menyediakan sarana-sarana produksi lainnya.

Pemberian kompensasi di Kantor Pusat PT X ditentukan oleh masa kerja, golongan dan tingkat kehadiran. Karyawan yang tidak dapat masuk bekerja dengan atau tanpa ijin, sakit, terlambat datang, mendahului pulang dan yang sedang menjalani hukuman skorsing (pemberhentian untuk sementara waktu) akan dipotong tunjangan kerjanya per hari kerja dan gaji/upahnya 1 (satu) hari.

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, berarti biaya karyawan per unit/produksi dapat ditekan semakin rendah. Produktivitas kerja karyawan pada dasarnya harus tercermin dalam penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan menjadi faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasinya. Oleh karena itu produktivitas kerja karyawan, ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi tersebut.

Pemberian kompensasi akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena dengan upah yang tinggi, insentif dan tunjangan yang memadai akan dapat menimbulkan hal-hal berikut :

1. Fisik karyawan sehat, segar bugar, kerja enerjik, penuh semangat;

2. Kondisi rumah tangga karyawan menyenangkan, cukup kebutuhan dasar, anak sekolah sehingga mereka tenang dan sungguh-sungguh bekerja;
3. Tanggung jawab besar, rajin, absensi rendah, dan
4. Sebagai insentif bekerja keras supaya promosi naik gaji.

Jika jabatan seseorang makin tinggi berarti balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinyapun semakin banyak pula.

Perencanaan karier yang kurang matang dapat menimbulkan berbagai bentuk masalah, antara lain : karyawan kurang memahami dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, seseorang dapat dialihtugaskan atau dipromosikan tanpa persiapan pembekalan, sementara yang lain terlalu lama dalam satu jabatan sehingga merasa bosan melakukan pekerjaan yang tak bervariasi, sikap pasif, apatis, motivasi rendah serta inisatif dan kreativitas rendah. Perencanaan karier yang kurang matang juga mengakibatkan seseorang tidak mudah mengembangkan diri, seseorang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman atau keinginannya, atau menerima jabatan sekarang hanya sebagai batu loncatan.

Perencanaan karier di Kantor Pusat PT X tidak harus melalui eselon IV terlebih dahulu, tetapi dapat langsung ke eselon III-a, III-b tergantung dari penilaian Direksi.

Perencanaan karier yang matang akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yaitu dengan dukungan pendidikan, program latihan, memperkaya pengalaman kerja, penciptaan peluang untuk prestasi kerja, jalur karier yang jelas untuk mencapai puncak karier. Pengembangan dan perencanaan karier dapat bermanfaat antara lain untuk :

1. Menumbuh-kembangkan, memelihara dan meningkatkan motivasi karyawan, semangat kerja, disiplin dan loyalitas kepada organisasi/perusahaan;
2. Menumbuhkan rasa tanggung jawab.

Menurut A. Dale Timpe [1] ciri umum karyawan yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdik menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh pengawasnya, memiliki catatan prestasi yang baik dan selalu meningkatkan diri.

Dalam tesis ini, penulis meneliti dan membahas hanya dua faktor yang mempengaruhi yaitu sistem upah (kompensasi) dan perencanaan karier. Penelitian dilakukan di Kantor Pusat PT X di Jakarta.

Dengan latar belakang diuraikan di atas, penulis memilih penelitian dengan judul : **Analisis Hubungan Persepsi Karyawan mengenai Kompensasi dan Perencanaan Karier dengan Produktivitas Kerja Karyawan : Studi Kasus di Kantor Pusat PT X.**

## B. Rumusan Masalah Penelitian

Masalah yang akan diteliti adalah :

1. Seberapa besar hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X ?

---

[1] A. Dale Timpe, 1989. *The Art and Science of Business Management Productivity.* Kend Publishing, New York. p. 111

2. Seberapa besar hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai perencanaan karier dengan produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X ?
3. Secara bersama-sama seberapa besar hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai kompensasi dan perencanaan karier terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X ?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui besarnya hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X.
2. Mengetahui besarnya hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai perencanaan karier dengan produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X.
3. Mengetahui secara bersama-sama besarnya hubungan positif dan signifikan antara persepsi karyawan mengenai kompensasi dan perencanaan karier terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X.

## D. Manfaat / Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan :

1. Sebagai gambaran kondisi karyawan dan bahan rujukan pengambilan keputusan pimpinan dalam rangka peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dalam lingkup organisasi atau perusahaan di Kantor Pusat PT X.
2. Sebagai bahan pertimbangan pimpinan untuk meningkatkan kinerja unit kerja yang dipimpinnya sehingga mampu menjadi unit kerja yang akan dijadikan acuan oleh unit-unit kerja lainnya di Kantor Pusat PT X.

3. Sebagai cerminan kinerja karyawan dan menjadi masukan yang cukup berharga dalam rangka meningkatkan kinerja mereka di Kantor Pusat PT X.
4. Sebagai pola acuan dalam rangka mengoptimalkan kompensasi dan mematangkan perencanaan karier dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan di Kantor Pusat PT X.