

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya jaman, lapangan kerja yang tersedia diberbagai belahan dunia sudah sangat beranekaragam. Sumberdaya manusia yang bekerja di dalamnya pun juga cukup beragam sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi memenuhi kebutuhan pasar. Fenomena ini tentunya menuntut sumberdaya manusia yang termasuk didalamnya untuk lebih terpacu dan optimal dalam menjawab tantangan jaman melalui pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam mengelola sesuatu. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Pada dasarnya, organisasi dan perusahaan harus mampu menyediakan sumberdaya manusia yang berkompeten agar masing-masing dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi lingkungan yang ada di sekitarnya.

Indonesia merupakan negara yang memiliki berbagai macam lapangan usaha, mulai dari sektor pertanian, pertambangan, industri pengolahan, konstruksi, perdagangan, jasa, dan lain sebagainya. Masing-masing sektor tersebut mampu berkontribusi untuk memberikan nilai pertumbuhan ekonomi bagi Indonesia. Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada bulan Mei 2013 mengenai penduduk usia 15 Tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama bahwa sektor pertanian merupakan salah satu penyerap tenaga kerja terbanyak pada tahun 2013. Sektor tersebut mampu menyerap tenaga kerja sebesar 39,96 juta orang (BPS, 2013).

Sektor pertanian merupakan penyerap tenaga kerja tertinggi dibandingkan dengan sektor yang lain seperti yang terlihat pada Tabel 1. Kemudian diikuti oleh sektor perdagangan, jasa kemasyarakatan, dan sektor industri. Banyaknya tenaga kerja yang diserap menunjukkan bahwa lapangan pekerjaan tersebut menyediakan tempat bagi para calon pekerja, salah satunya adalah sektor industri. Banyaknya penyerapan tenaga kerja tersebut, tentunya ditunjang dengan adanya industri-industri baru yang bermunculan untuk ikut meramaikan pasar ekonomi. Walaupun jumlah yang diserap pada sektor ini menurun dari tahun 2012, namun sektor ini masih menjadi penyerap tenaga kerja terbesar keempat.

Tabel 1. Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan Utama Tahun 2011-2013 (dalam juta orang)

| Lapangan Pekerjaan Utama                 | 2011     |         | 2012     |         | 2013     |
|--|----------|---------|----------|---------|----------|
|  | Februari | Agustus | Februari | Agustus | Februari |
| Pertanian                                | 42,28    | 39,33   | 41,20    | 38,88   | 39,96    |
| Industri                                 | 13,70    | 14,54   | 14,21    | 15,37   | 14,78    |
| Konstruksi                               | 5,59     | 6,34    | 6,10     | 6,79    | 6,89     |
| Perdagangan                              | 23,24    | 23,40   | 24,02    | 23,16   | 24,81    |
| Transportasi, Pergudangan dan Komunikasi | 5,58     | 5,08    | 5,20     | 5,00    | 5,23     |
| Keuangan                                 | 2,06     | 2,63    | 2,78     | 2,66    | 3,01     |
| Jasa Kemasyarakatan                      | 17,02    | 16,65   | 17,37    | 17,10   | 17,53    |
| Lainnya                                  | 1,61     | 1,70    | 1,92     | 1,85    | 1,81     |
| Total                                    | 111,28   | 109,67  | 112,80   | 110,81  | 114,02   |

Sumber : Berita Statistik BPS No 35/05/Th.XVI, 6 Mei 2013

Pertanian seakan tidak dapat dipisahkan dengan Indonesia. *Image* Indonesia sebagai negara agraris menjadikan sebagian besar penduduknya menaruh harapan besar pada sektor ini. Berdasarkan data BPS yang sudah diuraikan di atas menunjukkan adanya perkembangan yang signifikan pada sektor industri. Demi menjaga *image* Indonesia sebagai negara agraris agar tidak hilang begitu saja, maka diperlukan industri-industri olahan pertanian agar mampu menunjang perekonomian. Agroindustri mampu memberikan tampilan yang berbeda sekaligus menjadikan hasil pertanian memiliki nilai jual yang tinggi di pasar ekonomi. Agroindustri juga dirasa dapat mendorong masyarakat agar berpikir lebih kreatif dan inovatif untuk menampilkan sesuatu yang berbeda bagi produknya.

Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia bisnis, pelaku usaha dituntut untuk selalu memberikan yang terbaik untuk para konsumen. Munculnya pesaing-pesaing baru menjadi salah satu upaya bagi para pelaku usaha untuk lebih memperhatikan posisi perusahaannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan pesaingnya adalah dengan mengetahui serta memperbaiki faktor-faktor internal yang ada di perusahaan. Faktor internal perusahaan tersebut diantaranya adalah produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi.



Pemberian perhatian terhadap aspek-aspek yang ada di perusahaan harus senantiasa dilakukan untuk menjaga eksistensi perusahaan. Sumberdaya manusia merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian khusus bagi para pelaku usaha. Menurut Moran dan Brightman (2000), keterlibatan sumberdaya manusia sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena sumberdaya manusia merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan. Artinya bahwa apapun bentuk serta tujuannya, sebuah perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia.

Perusahaan yang baik harus menjadikan sumberdaya manusianya sebagai aset bagi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena sumberdaya manusia merupakan penggerak roda bisnis perusahaan. Tanpa sumberdaya manusia maka roda bisnis perusahaan akan terhenti dan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Agar sumberdaya manusia dapat menjadi aset yang memang layak dijaga, maka perusahaan juga harus mampu meningkatkan kualitas dari sumberdaya manusia itu sendiri. Kualitas sumberdaya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan para karyawan. Sistem-sistem tersebut memiliki berbagai macam bentuk serta tujuan yang berbeda sesuai dengan visi misi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Setiap perusahaan tentunya memiliki sistem yang berbeda untuk diterapkan di perusahaannya. Salah satunya yaitu sistem kompensasi. Menurut Hasibuan (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan insentif; dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) berupa kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi tentunya akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan, salah satu keuntungan tersebut adalah adanya timbal balik dari karyawan terhadap perusahaan berupa peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara hasil (*output*) dengan masukan (*input*). Produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu industri atau Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam menghasilkan barang atau jasa. Semakin tinggi perbandingannya, berarti semakin tinggi produk yang dihasilkan. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

Perkembangan bisnis saat ini tidak bisa dianggap ringan begitu saja. Persaingan perusahaan yang begitu ketat memaksa perusahaan untuk melakukan berbagai macam cara agar perusahaannya tetap dapat berdiri. Selain aspek pemerhatian atas aspek sumberdaya manusia, produktivitas pun juga harus diperhatikan secara detail. Produktivitas tidak selalu berorientasi pada hasil saja, melainkan produktivitas meliputi berbagai macam hal yang berkaitan dengan bagaimana melakukan segala proses produksi secara efektif dan efisien. Keseluruhan proses produksi dapat dikatakan efektif dan efisien jika terdapat pengukuran serta perhitungan terhadap produktivitas itu sendiri. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan dan merupakan dasar untuk peningkatan produktivitas di masa yang akan datang.

Kompensasi dan produktivitas tenaga kerja mempunyai pengaruh satu sama lain dimana produktivitas tenaga kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan, sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi (Martoyo, 2007). Hal tersebut disebabkan karena produktivitas tenaga kerja karyawan, ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi kepada para tenaga kerja atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Prestasi kerja dapat dalam bentuk yang bermacam-macam, semuanya tergantung dari perusahaan itu sendiri. Mengingat kondisi produktivitas yang penting pada suatu perusahaan

maka produktivitas tenaga kerja para karyawan hendaknya senantiasa ditingkatkan agar perusahaan tetap dapat menjaga kontinuitas produksi atas barang atau jasa untuk kemudian dipasarkan. Kontinuitas produksi tidak hanya dari segi kuantitas namun kualitas, efektif, serta efisiensi juga harus selalu diperhatikan. Peningkatan produktivitas ini tidak dapat berlangsung hanya dari satu pihak saja, melainkan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan harus saling memberikan imbal balik yang positif bagi kelangsungan perusahaan.

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis. Produk unggulan dari perusahaan ini adalah produk-produk olahan apel antara lain seperti sari apel dan jenang apel. Usaha ini memiliki ciri khas yang tersendiri karena banyak menggunakan tenaga kerja manusia dan sebagian besar diantaranya adalah para kaum ibu-ibu rumah tangga yang bertempat tinggal di lingkungan perusahaan tersebut. Bahan baku utama pembuatan sari apel dan jenang apel didapatkan secara langsung dari petani apel untuk tetap menjaga kualitas produk olahan apel yang diproduksi. Demi menjaga hubungan baik dengan seluruh pihak serta lapisan karyawan di perusahaan, tentunya ada berbagai macam cara yang dilakukan. Salah satunya adalah sistem kompensasi. Kompensasi dapat diberikan ketika para karyawan atau tenaga kerja sudah memberikan kontribusinya bagi perusahaan.

Kompensasi antara masing-masing individu karyawan tidak dapat disamakan. Tidak semua karyawan memiliki jabatan serta pekerjaan yang sama dalam perusahaan. Pemberian kompensasi dilakukan dari banyak faktor, diantaranya adalah produktivitas tenaga kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana produktivitas tenaga kerja dari karyawan setiap melakukan proses produksi. Pada tahun 2013, Agroindustri Bromo Semeru dapat memproduksi sebanyak 77.251 dus. Jumlah tersebut meningkat jika dibandingkan dengan jumlah produksi pada tahun 2012 dimana jumlah produksi yang dicapai pada tahun tersebut adalah 52.746. Meningkatnya jumlah produksi belum bisa dipastikan bahwa produktivitas pada perusahaan tersebut sudah baik karena produktivitas tidak hanya berorientasi pada hasil atau output, melainkan seluruh kriteria (tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas).



Tabel 2. Produksi Sari Apel (Dus) Tahun 2012 dan 2013

| BULAN         | JUMLAH PRODUKSI |               |
|---------------|-----------------|---------------|
|               | 2012            | 2013          |
| Januari       | 2488            | 2301          |
| Februari      | 2870            | 0             |
| Maret         | 2394            | 0             |
| April         | 2851            | 5920          |
| Mei           | 6991            | 9474          |
| Juni          | 3307            | 12.410        |
| Juli          | 11.330          | 14.354        |
| Agustus       | 9433            | 11.061        |
| September     | 7110            | 4655          |
| Oktober       | 1000            | 4023          |
| November      | 1066            | 7300          |
| Desember      | 1906            | 5753          |
| <b>JUMLAH</b> | <b>52.746</b>   | <b>77.251</b> |

Sumber : Agroindustri Bromo Semeru, 2013.

Berdasarkan tabel yang ditunjukkan oleh tabel diatas, terlihat bahwa terdapat peningkatan produksi dari tahun ke 2012 ke tahun 2013. Jumlah produksi yang dihasilkan per bulan mengalami fluktuasi. Produksi tertinggi terjadi yaitu pada Juli tahun 2013 dimana produksinya mencapai 14.354 dus. Hal ini disebabkan karena pada bulan tersebut menjelang perayaan Hari Raya Idul Fitri. Tidak hanya pada tahun 2013, namun pada tahun 2012 pun produksi tertinggi juga terjadi pada bulan Juli yaitu mencapai 11.330 dus. Tidak selamanya jumlah produksi sari apel mengalami kenaikan. Hal ini terjadi pada tahun 2013 dimana pada bulan November ke Desember produksinya menurun sebanyak 1.547 dus.

Penurunan produksi yang terjadi pada bulan Agustus hingga Desember 2013 menunjukkan adanya gejala penurunan produktivitas, sehingga diperlukan adanya perbaikan-perbaikan untuk tetap menjaga kelangsungan perusahaan. Perbaikan tersebut dapat dilakukan dengan pertama-tama mengukur sejauh mana produktivitas yang berkaitan dengan produksi sari apel di Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM). Selama perusahaan berdiri, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran terhadap produktivitas pada masing-masing kriteria produksi yang kemudian dikaitkan dengan kompensasi finansial dan non-finansial yang sudah diberikan perusahaan. Adapun kriteria produksi yang digunakan

dalam pengukuran produktivas ini sebanyak 3, yaitu produktivitas tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas. Setelah dilakukan pengukuran maka akan diketahui sejauh mana produktivitas perusahaan, khususnya produktivitas tenaga kerja. Nantinya, jika dalam pengukuran produktivitas tenaga kerja ditemui adanya penurunan atau kenaikan, maka akan diberikan rekomendasi yang nantinya akan dipertimbangkan kembali oleh Agroindustri Bromo Semeru, Kota Batu.

## 1.2 Rumusan Masalah

Sumberdaya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan untuk tetap menjalankan roda bisnisnya. Baik dari segi kualitas maupun kuantitas mutlak diperlukan untuk mempersiapkan persaingan perusahaan di pasar nasional maupun internasional. Berbagai macam cara dapat dilakukan dengan menggunakan sistem-sistem yang sudah perusahaan sesuaikan dengan kebutuhan sumberdaya manusia di perusahaan. Mulai dari memberdayakan para karyawan, memberikan fasilitas yang memadai, hingga pemberian kompensasi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Tidak hanya dari segi sumberdaya manusianya, namun hal-hal lain seperti kemampuan perusahaan dalam menjaga kinerja yang berkaitan dengan produktivitas juga sangat perlu diperhatikan.

Agroindustri Bromo Semeru memberikan kompensasi, baik secara finansial maupun non-finansial sebagai salah satu cara untuk menjaga kinerja agar dapat meningkatkan produktivitas. Pemberian kompensasi yang tepat akan berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas tenaga kerja karyawan. Selama perusahaan berdiri, yaitu sejak tahun 2004, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran produktivitas yang kemudian dikaitkan dengan pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Pengukuran produktivitas perusahaan penting dilakukan untuk mengetahui tingkat keefisienan produksi di perusahaan. Produktivitas itu sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat dipertimbangkan dalam pemberian kompensasi bagi para karyawan. Produktivitas tenaga kerja dapat diketahui dengan melakukan pengukuran menggunakan kriteria-kriteria produktivitas (tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin



pengemas) menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*) dengan mengukur masing-masing kriteria produktivitas.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bentuk kompensasi apa saja yang diberikan Agroindustri Bromo Semeru terhadap para karyawannya?
2. Bagaimana produktivitas yang berkaitan dengan produksi sari apel di Agroindustri Bromo Semeru pada tahun 2013?
3. Bagaimana produktivitas tenaga kerja sebagai akibat adanya kompensasi finansial dan non-finansial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan bentuk kompensasi yang diberikan Agroindustri Bromo Semeru terhadap para karyawannya.
2. Untuk menganalisis produktivitas yang berkaitan dengan produksi sari apel di Agroindustri Bromo Semeru.
3. Untuk menganalisis produktivitas tenaga kerja sebagai akibat adanya kompensasi finansial dan non-finansial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

1. Hasil dari kegiatan penelitian ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan serta masukan bagi Agroindustri Bromo Semeru dalam menentukan jenis kompensasi yang diberikan secara tepat dan layak bagi para karyawannya agar dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja di perusahaan tersebut.
2. Sebagai acuan atau referensi bagi para penulis atau peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan materi yang serupa.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Melaniyanti (2000) dalam penelitiannya mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap produktivitas kerja dan tingkat kesejahteraan karyawan PT Khom Foods Muara Baru memiliki tiga tujuan utama, diantaranya adalah mengetahui sistem kompensasi, tingkat produktivitas kerja karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan pengaruh sistem kompensasi terhadap produktivitas kerja dan tingkat kesejahteraan karyawan PT Khom Foods Muara Baru. Pengukuran sistem kompensasi dilakukan dengan menggunakan 4 indikator kompensasi (gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas kerja), pengukuran produktivitas kerja dilakukan dengan 7 indikator produktivitas (pengalaman, perilaku kerja, motivasi, disiplin, tanggung jawab, minat, dan prestasi kerja) dan pengukuran tingkat kesejahteraan dilakukan dengan menggunakan 11 indikator (pendapatan, kepuasan terhadap pendapatan, kesehatan dan keselamatan kerja, ketersediaan fasilitas kesejahteraan lainnya, kehidupan beragama, kemudahan menjalankan ibadah, kemudahan melakukan olahraga, status sosial, hubungan kerja, dan rasa betah/kerasan) dengan menggunakan uji statistik Khi Kuadrat (Uji  $X^2$ ).

Berdasarkan uji statistik pada karyawan bulanan diketahui bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara sistem kompensasi dilihat dari gaji pada selang kepercayaan (SK) 50% dan bonus pada SK 80% terhadap produktivitas kerja karyawan bulanan. Bagi karyawan harian sistem kompensasi dilihat dari gaji dan tunjangan pada SK 90% serta dari fasilitas lainnya pada SK 70% ternyata berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja. Uji statistik khi kuadrat juga dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh sistem kompensasi terhadap kesejahteraan karyawan dan ternyata untuk karyawan bulanan tidak terdapat pengaruh yang nyata antara sistem kompensasi pada SK 50% terhadap kesejahteraan karyawan. Sedangkan bagi karyawan harian sistem kompensasi dilihat dari gaji pada SK 50%, tunjangan dan bonus pada SK 80% ternyata berpengaruh nyata terhadap tingkat kesejahteraan karyawan harian PT Khom Foods.

Penelitian lain mengenai analisis pengaruh kompensasi finansial langsung terhadap produktivitas karyawan operator CV. Mulia juga dilakukan oleh

Dhamayanti (2006). Adapun tujuan penelitian tersebut adalah untuk menganalisis hubungan antara kompensasi dengan produktivitas, menganalisis faktor kompensasi finansial yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan operator CV. Mulia, dan merekomendasikan usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan operator CV. Mulia. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan uji t dan uji f, serta melakukan pengujian terhadap asumsi dengan menggunakan uji normalitas, uji homogenitas, dan uji bebas multikolinieritas. Variabel-variabel yang digunakan adalah gaji (X1), bonus (X2), dan komisi (X3) terhadap produktivitas (Y). Berdasarkan hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah 88,3% yang berarti keragaman produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model sebesar 88,3% sedangkan sisanya 11,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Berdasarkan pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja karyawan, setiap perusahaan menaikkan gaji karyawan sebesar 1 rupiah, maka produktivitas karyawannya akan meningkat sebesar koefisien parameternya yaitu sebesar 0,45989 sepatu per harinya. Berdasarkan pengaruh bonus terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan menaikkan bonus karyawan sebesar 1 rupiah, maka produktivitas karyawannya akan meningkat sebesar 1 rupiah, maka produktivitas karyawannya akan meningkat sebesar koefisien parameternya yaitu sebesar 0,03165 sepatu per harinya. Berdasarkan pengaruh komisi terhadap produktivitas kerja karyawan, setiap perusahaan menaikkan komisi sebesar 1 rupiah, maka produktivitas karyawannya akan meningkat sebesar koefisien parameternya yaitu sebesar 9,4521 sepatu per harinya.

Apriani (2013) melakukan penelitian pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. BPR Restu Artha Makmur. Jenis penelitian yang digunakan yaitu *explanatory research* dengan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (40 responden). Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif (uji validitas, uji reliabilitas, tabulasi silang, uji regresi linier sederhana, uji regresi berganda, uji korelasi (r), dan uji determinasi). Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara



lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil uji korelasi (R) menunjukkan angka 0,713. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang kuat karena terletak pada rentang nilai 0,60–0,799. Hasil uji koefisien determinasi  $R^2$  (R Square) sebesar 0,509 atau 50,9%. Artinya, sebanyak 50,9% variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 49,1% dijelaskan faktor lain selain faktor lingkungan kerja. Secara simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja. Hasil uji korelasi (R) menunjukkan angka 0,797. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang kuat karena terletak pada rentang nilai 0,60–0,799. Hasil uji koefisien determinasi  $R^2$  (R Square) sebesar 0,635 atau 63,5%. Artinya, sebanyak 63,5% variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan variabel lingkungan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 36,5% dijelaskan faktor lain selain faktor kompensasi dan lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2012) tentang analisis produktivitas menggunakan model *objective matrix* (OMAX) pada industri keripik talas “Jaya Abadi” bertujuan untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja yang telah dicapai industri keripik Jaya Abadi, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas industri keripik Jaya Abadi, dan memberikan usulan perbaikan untuk meningkatkan produktivitas. Metode yang digunakan yaitu menggunakan *objective matrix* (OMAX) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan tiga macam kriteria, diantaranya adalah bahan baku, tenaga kerja, dan jam kerja. Nilai produktivitas rata-rata untuk 12 bulan mulai Februari 2011 – Januari 2012 adalah 3,30. Kriteria yang paling memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas lini produksi dan perlu diperbaiki adalah kriteria bahan baku karena nilai bobot kepentingan bahan baku paling tinggi.

Tamtomo (2008) melakukan penelitian untuk mengukur produktivitas proses produksi PT. Halco dengan menggunakan alat ukur OMAX (*Objective Matrix*). Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengukur indeks produktivitas pada departemen produksi, mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas departemen produksi, dan memberikan usulan perbaikan produktivitas departemen produksi PT Hercules Aluminium Mfg. Co.

Ltd. Alat ukur produktivitas yang digunakan pada penelitian tersebut adalah *Objective Matrix* (OMAX) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan tiga macam kriteria dimana masing-masing kriteria memiliki beberapa rasio yang digunakan sebagai acuan dalam pengukuran produktivitas. Kriteria pertama adalah efisiensi terdiri atas rasio tenaga kerja, jam kerja, dan juga energi. Kriteria kedua adalah efektivitas terdiri atas dua macam rasio kualitas produk. Kriteria ketiga adalah inferensial yang tersiri atas rasio perawatan mesin lembur kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada manajer-manajer yang ada pada perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan data dari perusahaan pada tahun 2006 dan 2007. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa seluruh kriteria produktivitas yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan juga peneliti sudah cukup efektif dan efisien dalam menjalankan proses produksi alat-alat kebutuhan rumah tangga yang berbahan dasar aluminium.

Saddad (2013) melakukan penelitian tentang analisis produktivitas bagian pengolahan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) di PT Perkebunan Nusantara XII. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis tingkat produktivitas (2009-2011), untuk mengetahui komponen-komponen penyebab terjadinya perubahan produktivitas pada bagian pengolahan PT Perkebunan Nusantara XII (PTPN XII) dan memberikan usulan perbaikan produktivitas pada perusahaan. Kriteria produksi yang digunakan adalah pemakaian bahan baku, produktivitas tenaga kerja, pemakaian bahan bakar kayu, dan produktivitas jam mesin genset. Hasil dari penelitian tersebut didapatkan adanya fluktuasi pada kriteria pemakaian bahan baku dengan nilai produktivitas tertinggi pada bulan Juli 2011 dengan nilai performance 0,220 dan nilai skor 1. Pada kriteria pemakaian tenaga kerja mengalami fluktuasi dengan nilai produktivitas tertinggi pada bulan April 2011 dengan nilai performane 34,666 dan nilai skor 5 sedangkan untuk nilai produktivitas terendah terdapat pada bulan Juni 2010 dengan nilai performance 30,762 dan nilai skor 1. Pada kriteria pemakaian bahan bakar kayu didapatkan hasil yang fluktuatif pula. Produktivitas tertinggi dicapai pada bulan Juli 2009 dengan nilai performance 38,285 dan nilai skor berada pada level 10 sementara pencapaian terendah perusahaan terjadi pada



periode pengukuran bulan Juni 2010 dengan nilai performance 16,910 dan nilai skor berada pada level 1. Pengukuran produktivitas pada kriteria jam kerja mesin genset didapatkan nilai performance tertinggi pada bulan Juli 2009 dengan nilai 242,505 dan skor pada level 10, tidak hanya bulan itu saja namun pada bulan Agustus 2009 dan Juni 2011 juga berada pada level tertinggi yaitu level 10.

Hamidah (2013) melakukan penelitian tentang analisis produktivitas menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) pada bagian produksi Sari Roti PT Nippon Indosari Corpindo, Tbk. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui tingkat produktivitas parsial dan total pada bagian produksi Sari Roti yang nantinya bisa menjadi tolok ukur produktivitas dan bisa dijadikan sebagai dasar dari perencanaan untuk peningkatan produktivitas di periode yang akan datang. Sama seperti penelitian sebelumnya bahwa penelitian ini juga menggunakan metode OMAX dimana kriteria yang digunakan adalah produktivitas penggunaan bahan baku, produktivitas jam kerja yang terpakai, produktivitas penggunaan bahan bakar, dan produktivitas pemakaian energi listrik. Analisis produktivitas pada bagian produksi Sari Roti PT Nippon Indosari Corpindo, Tbk menunjukkan pencapaian skor tertinggi terdapat pada kriteria pemakaian jam kerja (*man hour*) yang dicapai pada bulan Oktober dengan skor 9, pada kriteria pemakaian bahan baku, bahan bakar, dan energi listrik mencapai skor terendah yaitu 0 pada bulan November dan Desember. Tingkat indeks produktivitas total tertinggi yang dicapai selama pengukuran pada periode 2012 terdapat pada bulan Oktober sebesar 84,69 % dan terendah dicapai pada bulan November sebesar -95,18%. Faktor-faktor yang menyebabkan produktivitas yang rendah adalah bahan baku yang diterima tidak sesuai, *spare part* rusak, ketidaknyamanan lingkungan kerja, sikap disiplin karyawan yang kurang, motivasi kerja, dan pekerja yang terlalu lelah.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini akan menggabungkan kedua jenis konsep dari penelitian sebelumnya, yaitu konsep kompensasi dan juga pengukuran produktivitas. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh penulis ini tidak mengukur tentang pengaruh kompensasi terhadap produktivitas melainkan mengukur produktivitas khususnya produktivitas tenaga kerja yang nantinya akan dihubungkan dengan kompensasi finansial dan non-

finansial yang sudah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa produktivitas merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam pemberian kompensasi, sehingga keduanya memiliki hubungan yang perlu untuk lebih diteliti lebih lanjut. Perusahaan yang dijadikan acuan oleh peneliti juga belum pernah melakukan pengukuran terhadap produktivitas pada masing-masing kriteria produksi yang kemudian dikaitkan dengan kompensasi finansial dan non-finansial yang sudah diberikan perusahaan. Adapun persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kriteria-kriteria yang tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya. Kriteria produktivitas yang digunakan adalah tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas dengan menggunakan data pada tahun 2013 dan hasil kuisisioner dari Agroindustri Bromo Semeru. Tidak semua kriteria produktivitas tersebut dapat dihubungkan dengan konsep kompensasi. Nantinya, hanya kriteria tenaga kerja saja yang akan dihubungkan dengan konsep kompensasi finansial dan non-finansial. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh penulis ini menggunakan metode yang sama, yaitu *Objective Matrix* (OMAX) dalam melakukan proses analisis data.

## 2.2 Manajemen Sumberdaya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Hasibuan (2007) manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dalam bukunya, Flippo (2002) mendefinisikan bahwa sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan



individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan Marwansyah (2010) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen sumberdaya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. Menurut Flippo (2002), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Gomes (2003), memberikan pengertian yang berbeda, bahwa manajemen sumberdaya adalah suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia**

Arep dan Tanjung (2002) membagi fungsi sumberdaya manusia menjadi dua bagian, yaitu:

#### **1. Fungsi Manajerial**

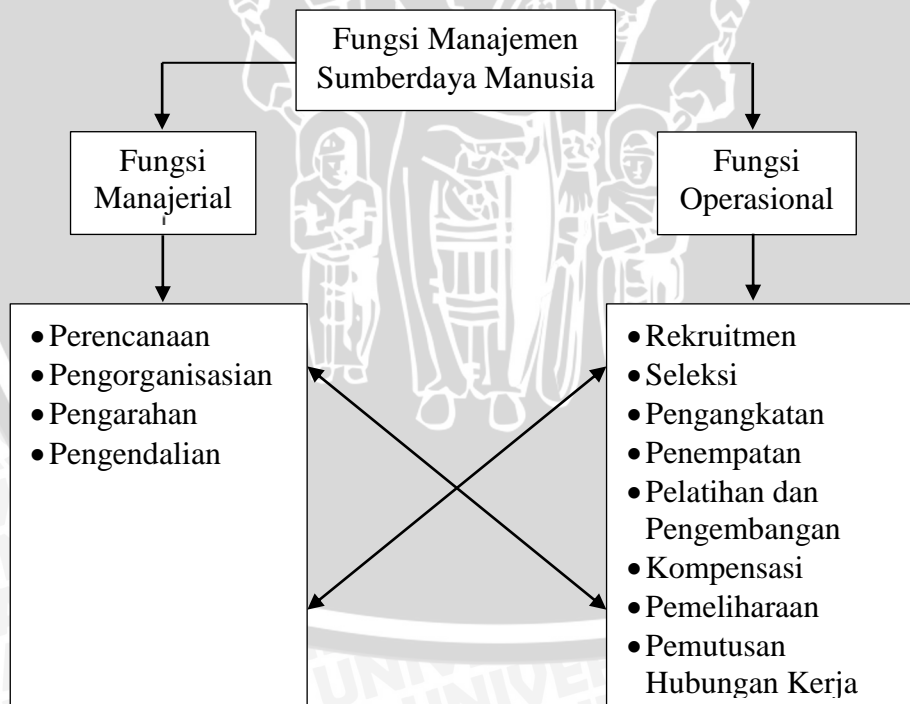
Fungsi manajerial yaitu fungsi manajemen yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

- a. Fungsi perencanaan, yaitu melaksanakan tugas dalam hal merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia. Termasuk dalam hal ini adalah merencanakan karir bagi para karyawan (tenaga kerja).

- b. Fungsi pengorganisasian, yaitu menyusun suatu organisasi dengan membentuk struktur dan hubungan antara tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Struktur dan hubungan yang dibentuk harus sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan.
- c. Fungsi pengarahan, yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- d. Fungsi pengendalian, yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang telah dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional yaitu fungsi yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek operasional sumberdaya manusia di organisasi atau perusahaan yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, pengangkatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi operasional ini merupakan tindakan pengoperasian yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer personalia kepada manajemen puncak.



Sumber: Arep dan Tanjung, 2002

Gambar 1. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia





## 2.3 Kompensasi

### 2.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan). Wibowo (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance* seperti insentif dan *gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

Hal senada diungkapkan oleh Simamora (2004) bahwa pengertian kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa nirwujud, serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu

didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan (Mangkunegara, 2001).

### 2.3.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemimpin perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.



Menurut Samsudin (2003), pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Tujuan diadakannya pemberian kompensasi adalah :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah dan gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa semakin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu semakin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatannya sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output*.

### 2.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial
  - a. Kompensasi Langsung

Sampai saat ini pengertian kompensasi langsung masih menggunakan istilah administrasi gaji dan upah, adapun pengertian dari kompensasi secara terpisah diungkapkan oleh Dessler (1998) kompensasi

dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kompensasi langsung merupakan bagian dari kompensasi secara keseluruhan yang pembayarannya pada umumnya menggunakan uang, dan langsung terkait dengan dengan prestasi kerja yang dapat berbentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus (Dharma, 2001).

1) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sedangkan upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran dan dihasilkan.

2) Bayaran Insentif (*Incentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*) (Rivai, 2004)

b. Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Dessler (1998) kompensasi tidak langsung yaitu semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Berikut adalah jenis-jenis kompensasi tidak langsung:

- 1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.



- 3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.
2. Kompensasi Nonfinansial
  - a. Pekerjaan yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
  - b. Lingkungan Kerja yaitu ke bijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

#### 2.3.4 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Ada beberapa bentuk-bentuk dari kompensasi (Simamora, 2004) diantaranya adalah :

##### 1. Upah dan Gaji

Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang telah disepakati membayarnya. Simamora (2004) mengemukakan bahwa gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya kerja). Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa gaji adalah uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara per bulan. Prinsip upah dan gaji dikemukakan sebagai berikut :

##### a. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

b. Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

c. Penentuan Bayaran Individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.

d. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang berdasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e. Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi (Simamora, 2004). Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan menjaga produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri atas dua jenis yaitu :

- a. Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- b. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.



Pengertian insentif menurut Hasibuan (2003) adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Arep dan Tanjung (2002) mengemukakan bahwa insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap/sewaktu-waktu.

### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan (*benefit*) adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian (Simamora, 2004). Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa *benefit* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non-finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

### 4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas (*perquisites*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal (Simamora, 2004).

## 2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Martoyo (2007) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

### 1. Kebenaran dan Keadilan.

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.

### 2. Dana Organisasi.

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non-finansial amat tergantung kepada dana yang

terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.

### 3. Serikat Karyawan.

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pimpinan organisasi.

### 4. Produktivitas Kerja.

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan, ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi termaksud.

### 5. Biaya Hidup.

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

### 6. Pemerintah.

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam pemberian balas jasa karyawan jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan, baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.



Disisi lain Hasibuan (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres.

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

### 2.3.6 Asas Kompensasi

Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

#### 1. Asas Adil.



Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

## 2. Asas Layak dan Wajar.

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

## 2.4 Produktivitas

### 2.4.1 Pengertian Produktivitas

Menurut Kussriyanto (1986) produktivitas adalah sikap mental terhadap kemajuan dan kehidupan. Lebih lanjut juga dikatakan bahwa yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas adalah tenaga kerja. Hal ini disebabkan karena biaya untuk tenaga kerja merupakan biaya terbesar dalam pengadaan produk dan masukan dalam sumberdaya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor-faktor lain, seperti peningkatan produktivitas secara keseluruhan akan menunjukkan potensi pengadaan barang dan jasa dalam jumlah yang lebih besar untuk setiap pekerja serta terdapat lima bidang peluang dalam fungsi tradisional personalia yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Diantaranya yaitu seleksi karyawan, pengendalian tenaga kerja, pengendalian struktur organisasi, pengembangan sumberdaya manusia dan motivasi mencakup penyelenggaraan perangsang keuangan.

Istilah produktivitas seringkali disamakan dengan proses produksi (Gaspersz, 2000). Pengertian produktivitas sangat berbeda dengan produksi, tetapi produksi merupakan salah satu komponen dari usaha produktivitas, selain kualitas dan hasil keluarannya. Produksi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi, sedangkan produktivitas berhubungan dengan efisiensi dan penggunaan sumberdaya (masukan dalam menghasilkan tingkat perbandingan antara keluaran dan masukan). Kedua definisi tersebut dapat dipisahkan menjadi dua pengertian. Pengertian pertama menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan kumpulan hasil-hasil. Pengertian ini menunjukkan bahwa jumlah, tipe, dan tingkat sumberdaya yang dibutuhkan atau juga menunjukkan efisiensi dalam menggunakan sumberdaya yang dibutuhkan, sehingga produktivitas dapat diukur dengan pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang dipergunakan}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan (Atmosoeperto, 2000). Produktivitas juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Efisiensi merupakan perbandingan penggunaan masukan (*input*) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana, sedangkan efektivitas merupakan gambaran seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kuantitas maupun waktu. Masalah produktivitas tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi bagaimana menggunakan sumberdaya sehemat mungkin (efisien). Oleh karena itu peningkatan produktivitas tidak selalu diakibatkan oleh peningkatan hasil, bahkan dalam kasus tertentu bisa terjadi dimana hasilnya meningkat tetapi produktivitasnya menurun.

Dengan demikian, secara umum produktivitas dapat dimaknai sebagai nilai output dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan nilai-nilai input. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbang hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses produksi. Sehubungan dengan hal tersebut, konsep produktivitas pada



dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini.

#### 2.4.2 Macam Produktivitas

Menurut Sumanth (1984), ada tiga macam produktivitas, yaitu :

##### 1. Produktivitas Parsial

Produktivitas parsial adalah rasio *output* terhadap salah satu *input* . Sebagai contoh adalah produktivitas tenaga kerja (rasio *output* terhadap *input* tenaga kerja), produktivitas modal (rasio *output* terhadap *input* modal), dan produktivitas bahan (rasio *output* terhadap input bahan).

$$\text{Produktivitas parsial} = \frac{\text{output}}{\text{salah satu input}}$$

##### 2. Produktivitas Faktor Total

Produktivitas faktor total adalah rasio antara *output* bersih dengan jumlah *input* modal dan tenaga kerja. Keluaran bersih terhadap jumlah masukan faktor tenaga kerja dan *capital* . *Output* bersih adalah *output* total dikurangi dengan jumlah barang dan jasa yang dibeli dan harus diketahui bahwa faktor pembagi dari rasio ini adalah faktor tenaga kerja dan modal.

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas faktor total} &= \frac{\text{output bersih}}{\text{input (modal + tenaga kerja)}} \\ &= \frac{\text{output total} - (\text{jumlah jasa dan peralatan yang dibeli})}{\text{input (modal + tenaga kerja)}} \end{aligned}$$

##### 3. Produktivitas Total

Produktivitas total adalah rasio total *output* terhadap semua faktor *input*. Pengukuran produktivitas total mencerminkan pengaruh penggunaan semua *input*.

$$\text{Produktivitas total} = \frac{\text{output total}}{\text{input total}}$$

#### 2.4.3 Daur Produktivitas

Dalam bukunya, Gaspersz (2000) menyatakan bahwa siklus produktivitas terdiri dari empat tahap, diantaranya adalah:

1. Pengukuran produktivitas

Pengukuran produktivitas digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas perusahaan agar dapat membandingkan dengan produktivitas standar yang telah ditetapkan manajemen, mengukur tingkat produktivitas dari waktu ke waktu, dan membandingkan dengan produktivitas industri sejenis yang menghasilkan produk serupa.

2. Evaluasi produktivitas

Evaluasi produktivitas dilakukan dengan cara membandingkan tingkat produktivitas aktual dengan rencana yang telah ditetapkan. Kesenjangan yang terjadi antara tingkat produktivitas aktual dan rencana merupakan masalah produktivitas yang harus dievaluasi dan dicari akar penyebab yang menimbulkan kesenjangan produktivitas.

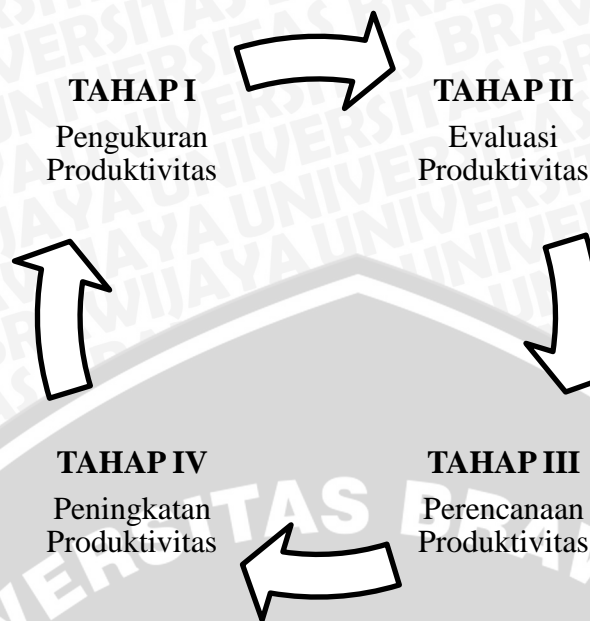
3. Perencanaan produktivitas

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, kemudian dapat direncanakan kembali target produktivitas yang akan dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Peningkatan produktivitas

Setelah dilakukan perencanaan produktivitas, maka untuk mencapai target produktivitas yang telah direncanakan tersebut berbagai program formal dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas terus menerus.





Sumber: Gaspersz, 2000.

Gambar 2. Siklus Produktivitas

#### 2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Simanjuntak (1985) produktivitas dipengaruhi oleh:

1. Menyangkut kualitas dan kemampuan seorang karyawan yang dipengaruhi oleh pendidikan, latihan kerja, motivasi kerja serta sikap mental dan fisik.
2. Sarana pendukungnya dinataranya meliputi:
  - a. Kesejahteraan, yaitu: upah pokok, *security* dan upah kerja lembur.
  - b. Lingkungan kerja, yaitu: keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, sarana produksi dan teknologi.
3. Suprasarana yang terdiri dari: kebijaksanaan pemerintah, hubungan industrial dan manajemen perusahaan.

#### 2.4.5 Manfaat Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu proses yang sangat penting karena akan menjadi landasan dalam membuat kebijakan perbaikan produktivitas secara keseluruhan dalam proses manajemen. Setiap organisasi apapun bentuknya, perlu mengetahui tingkat produktivitas pegawai/karyawannya. Hal ini dimaksudkan agar dapat mengukur tingkat perbaikan produktivitas kerja pegawainya dari waktu ke waktu dengan cara

membandingkannya dengan produktivitas standar yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Gaspersz dalam Yuniarsih (2009) mengemukakan ada beberapa manfaat dalam pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi yang antara lain :

1. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
2. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas (*productivity gap*) yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur (*actual productivity*). Dalam hal ini tingkat produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan korektif diambil.
6. Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antarorganisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nasional atau global.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
8. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas secara terus menerus.



#### 2.4.6 Model Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan dalam empat tingkat (Sumanth, 1984) yaitu tingkat internasional, nasional, industri dan perusahaan atau organisasi. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produksi. Pengukuran produktivitas untuk tingkat perusahaan menurut Sumanth (1984) dapat dilakukan menggunakan beberapa model atau metode pengukuran, antara lain APC, POSPAC dan OMAX.

##### 1. Model APC (*American Productivity Center*)

Menurut Gasperz (2000) dalam pengukuran produktivitas model APC, ukuran produktivitas didefinisikan melalui kerangka kerja sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas} &= \frac{\text{Hasil penjualan}}{\text{Biaya} - \text{biaya}} \\ &= \frac{\text{Banyaknya } \textit{output} \times \text{harga per unit}}{\text{Banyaknya } \textit{input} \times \text{biaya per unit}} \end{aligned}$$

$$\text{Profitabilitas} = \text{produktivitas} \times \text{faktor perubahan harga}$$

Berdasarkan pengukuran dalam APC, dalam pengertian yang paling sederhana, profitabilitas didefinisikan sebagai rasio penjualan terhadap biaya. Rasio produktivitas yang ditunjukkan oleh rasio banyaknya keluaran dibagi banyaknya masukan memberi indikasi penggunaan sumber-sumber dalam menghasilkan *output* perusahaan (Gaspersz, 2000)

##### 2. Model POSPAC

Pada pengukuran produktivitas dikenal juga model pengukuran produktivitas Skandinavia atau disebut juga model POSPAC. Model ini terdiri dari beberapa ukuran produktivitas parsial yang masing-masing akan menggambarkan produktivitas berbagai kelompok aktivitas di suatu perusahaan, yaitu: *Production* (P), *Organization* (O), *Sales* (S), *Arbetter* (A), dan *Capital* (C).

##### 3. Model OMAX (*Objective Matrix*)

Model pengukuran OMAX dikembangkan oleh James L. Riggs berdasarkan pendapat bahwa produktivitas adalah fungsi dari beberapa faktor kinerja yang berlainan. Konsep dari pengukuran ini yaitu penggabungan beberapa kriteria kerja ke dalam sebuah matriks. Setiap kriteria kerja memiliki

sasaran berupa jalur khusus untuk perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan organisasi. Hasil akhir dari pengukuran ini adalah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Penggunaan metode OMAX ini dapat membantu pihak manajemen dengan mudah menentukan kriteria apa yang akan dijadikan ukuran produktivitas. Pada akhirnya pihak manajemen dapat mengetahui produktivitas unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan bobot dan skor untuk setiap kriteria (Nurdin dan Zabidi, 2007).

Riggs (1987) berpendapat bahwa teori yang mendasari OMAX adalah produktivitas merupakan fungsi dari beberapa performansi dari komponen tidak dapat dengan mudah ditambahkan bersama untuk mengindikasikan produktivitas perusahaan. Bobot kepentingan sistem harus dipertimbangkan. Prosedur yang lebih praktis adalah mengukur secara langsung performansi faktor yang secara kolektif mengindikasikan produktivitas dari masing-masing unit dalam hierarki perusahaan, tanpa melihat ukuran.

Dalam penyusunan matriks OMAX, ada tiga langkah utama yang harus dilakukan, antara lain (Parung, 1999) :

a. *Defining*

Langkah ini dilakukan pendefinisian dari kriteria produktivitas yang ingin diteliti. Kriteria ini sebaiknya independen dan mudah diukur. Ukuran/dimensi, yang berkaitan dengan volume dan waktu, harus ditetapkan dengan baik. Cara pengukuran dan pengambilan data juga harus ditetapkan.

- 1) Kriteria Produktivitas, adalah kriteria yang menjadi ukuran produktivitas pada bagian atau departemen yang akan diukur produktivitasnya, dan kriteria produktivitas sebaiknya lebih dari satu.
- 2) Performansi Sekarang adalah nilai tiap produktivitas yang sebenarnya berdasarkan pengukuran selama periode yang ditetapkan.

b. *Quantifying* adalah badan dari matriks yang berisi tentang tingkat pencapaian dari kriteria produktivitas. Matriks-matriks ini memiliki beberapa skala penilaian, antara lain :



- 1) Level 10, berisi tingkat pencapaian realistis optimal yang mungkin dicapai.
  - 2) Level 3, berisi tingkat performansi pada waktu awal pengukuran.
  - 3) Level 0, berisi tingkat pencapaian terburuk yang mungkin terjadi.
  - 4) Diantara level 0 sampai level 10 terdapat level 1-9, yang berisi kisaran pencapaian dari nilai terburuk sampai nilai optimal. Level 1 dan 2 diperoleh dari interpolasi nilai level 0 dan 3, dan level 4-9 diperoleh dari interpolasi nilai level 3 dan 10. Anggota dari grup kerja yang dibentuk seharusnya berpartisipasi dalam penentuan level-level tersebut.
- c. *Monitoring* pada dasarnya matriks adalah perhitungan dari *performance indicator* (indikasi unjuk kerja), hasil dari perhitungan ini terletak dibagian paling bawah dari matriks. Pengamatan terdiri dari :
- 1) *Score* (Skor)  
Nilai level dimana nilai pengukuran produktivitas berada. Misalnya, jika output / jam sama dengan 100 terletak pada level 5, maka skor untuk pengukuran itu adalah 5. Jika terdapat pengukuran yang tidak tepat sesuai dengan angka pada matriks, maka harus dilakukan pembulatan kebawah.
  - 2) *Weight* (Bobot)  
Besarnya bobot dari setiap kriteria mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap tingkat produktivitas yang diukur, maka dari itu perlu dicatat prosentase kepentingan total produktivitas. Bobot ini yang nantinya akan diukur menggunakan metode AHP.
  - 3) *Value* (Nilai)  
Nilai yang dihasilkan dari perkalian skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.
  - 4) *Performance Indicators*  
Pada bagian ini terdapat tiga bagian, yaitu :
    - *Current* = jumlah nilai semua kriteria pengukuran
    - *Previous* = jumlah pengukuran sebelumnya

- Indeks Produktivitas (IP) = perbandingan antara periode yang diukur dengan periode sebelumnya (untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan produktivitas)

Rumus :

$$IP = \frac{\text{current} - \text{previous}}{\text{previous}} \times 100\%$$

dimana :

IP : Indeks Produktivitas (*Productivity Index*)

Current : nilai kriteria saat pengukuran

Previous : nilai kriteria periode sebelumnya

Tabel 3. Tabel *Objective Matrix* (OMAX)

|  |  |  |  |  |                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------|
|  |  |  |  |  | <i>Productivity Criteria</i> |
|  |  |  |  |  | <i>Performance</i>           |

|  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | 10 |
|  |  |  |  |  | 9  |
|  |  |  |  |  | 8  |
|  |  |  |  |  | 7  |
|  |  |  |  |  | 6  |
|  |  |  |  |  | 5  |
|  |  |  |  |  | 4  |
|  |  |  |  |  | 3  |
|  |  |  |  |  | 2  |
|  |  |  |  |  | 1  |
|  |  |  |  |  | 0  |

|  |  |  |  |  |               |
|--|--|--|--|--|---------------|
|  |  |  |  |  | <i>Score</i>  |
|  |  |  |  |  | <i>Weight</i> |
|  |  |  |  |  | <i>Value</i>  |

*Performance Indicator*      *Current*      *Previous*      *Index*

Sumber : Riggs, 1987





#### 2.4.7 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Metode AHP merupakan salah satu metode pengambilan keputusan dimana faktor-faktor logika, intuisi, pengalaman pengetahuan (data), emosi dan rasa dicoba untuk dioptimalisasikan dalam suatu proses sistematis. Pada dasarnya, metode AHP ini dikembangkan dengan memperhatikan proses pengembangan pendapat manusia pada saat menghadapi pemecahan suatu masalah dan juga berhubungan dengan proses perhitungan matematisnya untuk menguji validitas proses pendapat manusia. Menurut Saaty (1993), ada tiga prinsip dasar dari AHP, yaitu:

1. Menggambarkan dan menguraikan secara hierarkis, yaitu memecah-mecah persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah.
2. Penetapan prioritas, yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut realtif pentingnya.
3. Penetapan prioritas elemen-elemen suatu persoalan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan. Berikut adalah tabel skala perbandingannya:

Tabel 4. Skala Perbandingan Berpasangan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan   | Penjelasan  |
|------------------------|--|---|
| 1                      | Kedua elemen sama pentingnya                                 | Dua elemen mempunyai pengaruh yang sangat besar.  |
| 3                      | Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lain | Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.     |
| 5                      | Elemen yang satu sangat penting daripada elemen lainnya      | Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya. |
| 7                      | Satu elemen jelas lebih penting daripada elemen lainnya      | Satu elemen yang kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktik              |

Tabel 4. Lanjutan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan   | Penjelasan  |
|------------------------|--|---|
| 9                      | Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya   | Bukti yang mendukung elemen terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan yang tertinggi. |
| 2,4,6,8                | Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan  | Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan.                             |
| Kebalikan              | Jika aktivitas i mendapatkan satu angka dibandingkan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibanding dengan i. $a_{ji} = 1/a_{ij}$ |   |

Sumber: Saaty (1993)

4. Konsistensi logis, yaitu menjamin semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten. Perhitungan konsisten adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan hasil sintesa pertimbangan
- b. Mengalikan tiap entry kolom dari matriks dengan hasil sintesa pertimbangan
- c. Membagi tiap entry kolom yang sesuai dari vektor prioritas untuk mendapatkan  $\lambda_{max}$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \left(\frac{y}{x}\right)}{n}$$

Keterangan :

$\lambda_{max}$  = eigen value

y = jumlah baris tiap entry

x = rata-rata jumlah baris matriks yang dinormalisasikan

n = ukuran matriks

- d. Perhitungan Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$$

Keterangan :

$\lambda_{max}$  = eigen value

n = ukuran matriks

CI = indeks konsistensi



## e. Perhitungan nilai indeks konsistensi (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI} \leq 0,10$$

Keterangan :

CI = indeks konsistensi

CR = rasio konsistensi

RI = indeks random

Nilai RI ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Nilai Indeks Random (RI)

| Ukuran Matriks | 1,2  | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| IR             | 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Sumber: Saaty (1993)

Menurut Saaty (1993), validitas semua pertimbangan yang diterjemahkan secara numerik dapat dievaluasi dengan uji konsistensi dengan nilai rasio konsistensi harus  $\leq 10\%$  (0,10).



### III. KERANGKA PEMIKIRAN

#### 3.1 Kerangka Berpikir

Tuntutan pasar menjadikan perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan serupa agar mendapatkan tempat di mata konsumen. Untuk mendapatkan tempat tersebut, banyak hal yang harus dilakukan agar perusahaan tersebut dapat tetap menjaga eksistensinya. Mulai dari memperbaiki kualitas produk yang diperjualbelikan hingga memperbaiki sistem perusahaan tidak terkecuali dengan sumberdaya manusia yang dimiliki. Sudah menjadi rahasia umum bahwa sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan juga ikut menentukan kesuksesan perusahaan. Sumberdaya manusia yang baik tentunya akan dapat membawa perusahaan menjadi terdepan diantara para pesaingnya.

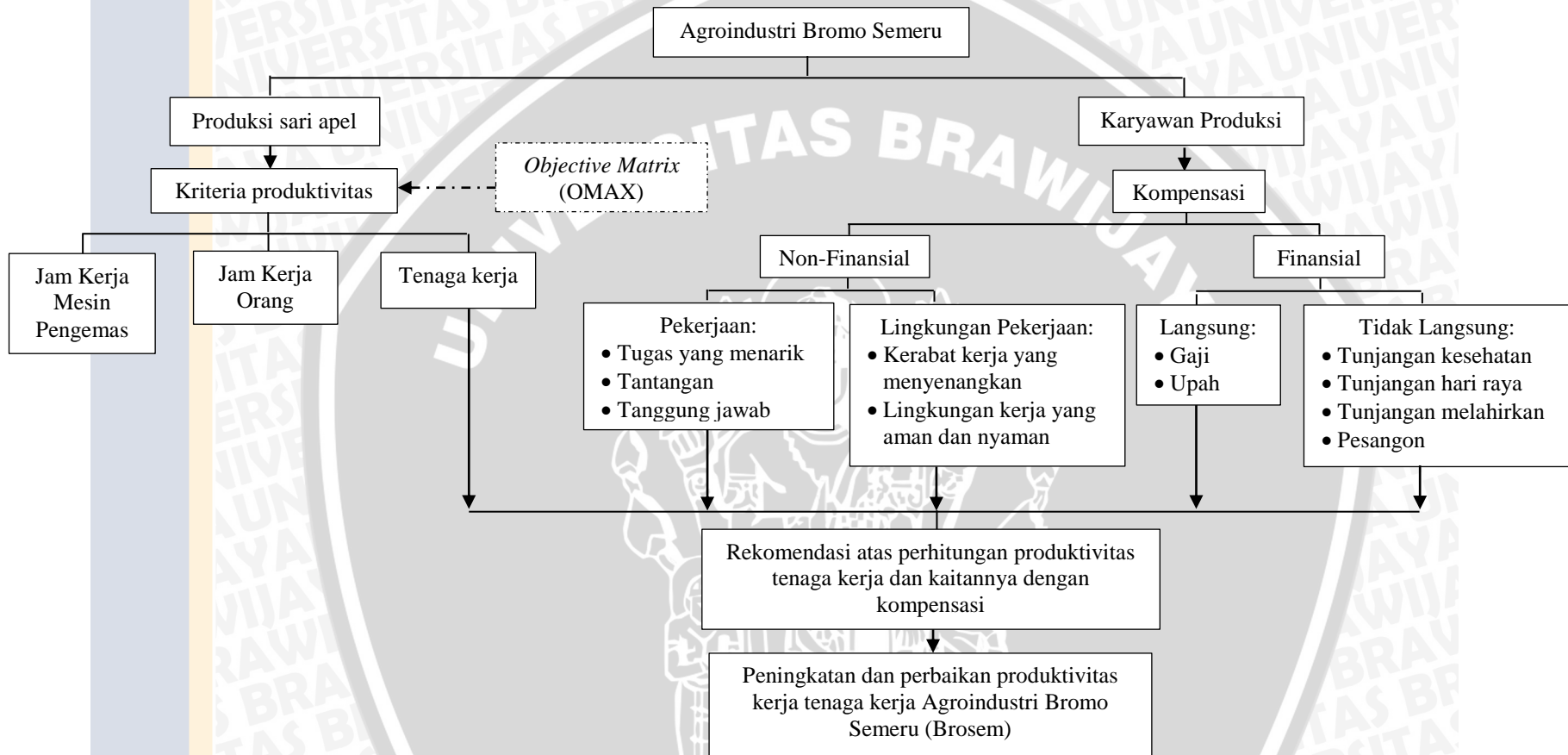
Agroindustri Bromo Semeru merupakan perusahaan yang juga membutuhkan sumberdaya manusia dalam proses produksinya. Tanpa sumberdaya manusia yang berkerja di dalamnya, roda bisnis perusahaan tidak akan bergerak sebagaimana mestinya. Sumberdaya manusia adalah aset berharga bagi perusahaan sehingga harus tetap dijaga karena mereka mempunyai peranan penting dalam efektivitas dan produktivitas kerja perusahaan. Cara yang digunakan agar sumberdaya manusia perusahaan (dalam hal ini karyawan) dapat tetap bertahan adalah dengan memberikan kompensasi yang adil.

Wibowo (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi adalah salah satu cara untuk memberikan apresiasi atas kerja yang sudah dilakukan oleh karyawan. Kompensasi dapat diberikan secara finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu secara langsung (gaji dan upah) dan tidak langsung (tunjangan-tunjangan dan pesangon). Sedangkan untuk kompensasi non-finansial dibagi menjadi dua macam pula, diantaranya yaitu pekerjaan (tugas yang menarik, tantangan, dan tanggung jawab) dan lingkungan pekerjaan (kerabat kerja yang menyenangkan serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman). Kedua jenis kompensasi ini akan memberikan efek positif bagi perusahaan jika perusahaan memberikan kompensasi tersebut secara tepat dan adil.



Kompensasi dapat diberikan kepada para tenaga kerja atau karyawan di suatu perusahaan karena dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah produktivitas. Menurut Atmosoeparto (2000), produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Se jauh mana produktivitas tersebut sudah dicapai oleh perusahaan, maka perlu diadakannya pengukuran dari masing-masing kriteria produktivitas. Adapun masing-masing kriteria pada produktivitas adalah tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas. Tidak semua kriteria produktivitas memiliki hubungan dengan kompensasi. Kriteria produktivitas yang memiliki pengaruh dengan kompensasi baik itu finansial maupun non-finansial adalah produktivitas tenaga kerja. Martoyo (2007) menyebutkan bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi kepada para karyawan. Dikatakan mempengaruhi karena produktivitas tenaga kerja berhubungan dengan prestasi kerja karyawan, dalam hal ini berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat menghasilkan produk tiap bulannya per jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan. Semakin banyak jumlah produksi per orang yang dihasilkan, maka produktivitas tenaga kerja tinggi, melainkan jika jumlah produksi per orang rendah, maka dapat dikatakan produktivitas tenaga kerjanya rendah.

Melihat kondisi produksi perusahaan pada bulan Juli hingga Desember 2013, terdapat fluktuasi produksi. Jumlah produk yang dihasilkan pada tahun 2013 memang meningkat jika dibandingkan dengan produksi tahun 2012. Meningkatnya jumlah produksi ini bukan berarti produktivitas perusahaan khususnya tenaga kerja mengalami peningkatan. Diperlukan adanya pengukuran untuk masing-masing kriteria produktivitas. Pengukuran kriteria produktivitas ini dapat menggunakan metode pengukuran *Objective Matriks* (OMAX) yang sebelumnya dilakukan perhitungan skala dan bobot nilai dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah dilakukan pengukuran produktivitas, maka dapat diketahui kriteria produktivitas apa saja yang harus diperbaiki atau ditingkatkan. Selain itu dapat diketahui pula bagaimana kondisi produktivitas tenaga kerja dan kaitannya dengan kompensasi finansial dan non-finansial yang sudah di terapkan di Agroindustri Bromo Semeru (Brosem).



Keterangan :

→ : alur penelitian

- - - - -> : alat analisis

Gambar 3. Kerangka Pemikiran



### 3.2 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Agroindustri Bromo Semeru dan berfokus pada seluruh karyawan bagian produksi yang bekerja di perusahaan tersebut.
2. Penelitian ini memfokuskan pembahasan pada salah satu kriteria produktivitas, yaitu tenaga kerja yang akan dikaitkan dengan pemberian kompensasi finansial dan non-finansial kepada karyawan di Agroindustri Bromo Semeru.
3. Data yang digunakan yaitu data perusahaan terkait produk sari apel kemasan 120ml pada tahun 2013.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



### 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

| No. | Konsep  | Variabel  | Indikator           | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel |
|-----|---|---|---------------------|---|---------------------|
| 1.  | Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. | Finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung. | Gaji                | Jumlah nilai dalam bentuk balas jasa yang diterima karyawan Agroindustri Bromo Semeru dalam bentuk uang atas kontribusi tenaga dan pikiran pada perusahaan.                                   | Rupiah / bulan      |
|     |   |   | Upah                | Bagian dari kompensasi finansial langsung yang diterima oleh karyawan Agroindustri Bromo Semeru berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. | Rupiah / jam kerja  |
|     |   |   | Tunjangan kesehatan | Bentuk kompensasi finansial tidak langsung yang diterima oleh karyawan Agroindustri Bromo Semeru sebagai bagian dari program perlindungan yang disediakan oleh perusahaan.                    | Rupiah / kejadian   |



Tabel 6. Lanjutan.

| No. | Konsep | Variabel | Indikator            | Definisi Operasional   | Pengukuran Variabel   |
|-----|--------|----------|----------------------|--|---|
|     |        |          | Tunjangan hari raya  | Merupakan salah satu bentuk dari kompensasi finansial tidak langsung yang diterima oleh karyawan Agroindustri Bromo Semeru yang dibayarkan di luar batas jam kerja.  | Rupiah.<br>Didapatkan dari :<br>$\frac{\text{Lama kerja}}{12 \text{ bulan}} \times \text{gaji pokok}$ |
|     |        |          | Tunjangan melahirkan | Termasuk dalam kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan kepada karyawan perempuan Agroindustri Bromo Semeru yang akan menjalani proses melahirkan  | Rupiah / 3 bulan  |
|     |        |          | Pesangon             | Bagian dari kompensasi finansial tidak langsung yang diterima oleh karyawan Agroindustri Bromo Semeru ketika masa kerja karyawan habis sebagai bentuk dari program perlindungan yang disediakan oleh perusahaan. | Rupiah / orang  |

Tabel 6. Lanjutan.

| No. | Konsep | Variabel  | Indikator          | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel  |
|-----|--------|---|--------------------|---|--|
|     |        | Non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas dan berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan. | Tugas yang menarik | Adanya minat karyawan Agroindustri Bromo Semeru untuk bekerja dengan antusias dan semangat pada saat jam kerja.   | Diukur dengan skala <i>Likert</i> menggunakan lima indikator yaitu: SS = sangat setuju, S = setuju, CS = cukup setuju, TS = tidak setuju, dan STS = sangat tidak setuju. |
|     |        |   | Tantangan          | Merupakan persepsi karyawan Agroindustri Bromo Semeru atas tugas serta pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tantangan untuk lebih mengembangkan potensi dalam dirinya | Diukur dengan skala <i>Likert</i> menggunakan lima indikator yaitu: SS = sangat setuju, S = setuju, CS = cukup setuju, TS = tidak setuju, dan STS = sangat tidak setuju. |
|     |        |   | Tanggung jawab     | Adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaan dan tugas-tugas yang sudah perusahaan berikan kepada para karyawan Agroindustri Bromo Semeru  | Diukur dengan skala <i>Likert</i> menggunakan lima indikator yaitu: SS = sangat setuju, S = setuju, CS = cukup setuju, TS = tidak setuju, dan STS = sangat tidak setuju. |



Tabel 6. Lanjutan.

| No. | Konsep | Variabel | Indikator                             | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel  |
|-----|--------|----------|---------------------------------------|---|--|
|     |        |          | Kerabat kerja yang menyenangkan       | Adanya rasa tenggang rasa dan pengertian satu sama lain terhadap masing-masing karyawan Agroindustri Bromo Semeru | Diukur dengan skala <i>Likert</i> menggunakan lima indikator yaitu: SS = sangat setuju, S = setuju, CS = cukup setuju, TS = tidak setuju, dan STS = sangat tidak setuju. |
|     |        |          | Lingkungan kerja yang aman dan nyaman | Adanya rasa aman dan nyaman yang dirasakan karyawan Agroindustri Bromo Semeru selama bekerja di perusahaan        | Diukur dengan skala <i>Likert</i> menggunakan lima indikator yaitu: SS = sangat setuju, S = setuju, CS = cukup setuju, TS = tidak setuju, dan STS = sangat tidak setuju. |

Tabel 6. Lanjutan.

| No. | Konsep  | Variabel               | Indikator                | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel  |
|-----|---|------------------------|--------------------------|---|--|
| 2.  | Produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan yang dicapai dalam suatu proses produksi ( <i>output</i> ) dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan ( <i>input</i> ) | Produktivitas produksi | Tenaga kerja             | Jumlah tenaga kerja mempengaruhi total produksi yang dihasilkan setiap bulannya.                      | Diukur dengan skala AHP 1-9, dimana:<br>1 = sama pentingnya<br>3 = sedikit lebih penting<br>5 = lebih penting<br>7 = sangat lebih penting<br>9 = mutlak lebih penting<br>2,4,6,8 = nilai diantaranya |
|     |   |                        | Jam kerja orang          | Total produk yang dihasilkan setiap bulannya dipengaruhi oleh jam kerja yang terpakai                 | Diukur dengan skala AHP 1-9, dimana:<br>1 = sama pentingnya<br>3 = sedikit lebih penting<br>5 = lebih penting<br>7 = sangat lebih penting<br>9 = mutlak lebih penting<br>2,4,6,8 = nilai diantaranya |
|     |   |                        | Jam kerja mesin pengemas | Total produk yang dihasilkan setiap bulannya dipengaruhi oleh jam kerja mesin pengemas yang terpakai. | Diukur dengan skala AHP 1-9, dimana:<br>1 = sama pentingnya<br>3 = sedikit lebih penting<br>5 = lebih penting<br>7 = sangat lebih penting<br>9 = mutlak lebih penting<br>2,4,6,8 = nilai diantaranya |

## IV. METODOLOGI PENELITIAN

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) yang berlokasi di Jalan Bromo No.7 Kota Batu. Perusahaan ini merupakan salah satu agroindustri yang ada di Kota Batu yang bergerak dalam bidang usaha pengolahan buah apel. Produk unggulan dari perusahaan tersebut diantaranya adalah sari apel dan jenang apel. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini memberdayakan ibu-ibu kelompok PKK yang ada di lingkungan sekitarnya yang tidak memiliki pekerjaan untuk bekerja sebagai karyawan produksi. Hal ini berbeda dengan perusahaan yang bergerak di bidang serupa dimana sebagian besar karyawannya merupakan laki-laki atau para pemuda dengan usia yang masih produktif. Dengan adanya perbedaan usia karyawan yang dipekerjakan di Agroindustri Bromo Semeru dengan perusahaan lain ini merupakan hal yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya terkait dengan produktivitas tenaga kerja. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Januari hingga Maret 2014.

### 4.2 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *sampling* jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini disebabkan karena jumlah populasi relatif kecil yaitu kurang dari 30 orang. Metode *sampling* jenuh (*sensus*) termasuk dalam teknik *non-probability* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Seperti yang ada pada penelitian ini bahwa jumlah sampel yang ada kurang dari 30 orang, yaitu sebanyak 10 orang karyawan Agroindustri Bromo Semeru.



### 4.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini membutuhkan data-data yang dapat mendukung penelitian terkait kajian kompensasi finansial dan non-finansial terhadap produktivitas tenaga kerja. Data-data tersebut nantinya akan diolah lebih lanjut oleh peneliti menggunakan matriks OMAX dan perhitungan bobot dengan metode AHP. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 4.3.1 Jenis Data

Berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan dua macam jenis data. Kedua jenis data tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

##### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat atau dikumpulkan oleh peneliti dengan cara langsung dari sumbernya. Data primer biasanya disebut dengan data asli atau data baru yang mempunyai sifat *up to date* atau terbaru. Untuk memperoleh data primer, peneliti wajib mengumpulkannya secara langsung. Cara yang digunakan peneliti untuk mencari data primer yaitu observasi, diskusi, wawancara, serta penyebaran kuisioner.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat atau dikumpulkan peneliti dari semua sumber yang sudah ada, sehingga artinya peneliti bertindak sebagai tangan kedua. Data sekunder bisa didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS), jurnal, dan data-data yang berada pada Agroindustri Bromo Semeru.

#### 4.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa macam teknik pengumpulan data dalam melengkapi kebutuhan data yang dibutuhkan. Adapun teknik-teknik tersebut yaitu:

##### 1. Kuisioner

Kuisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk menjawabnya. Nantinya, dalam penelitian ini

seluruh sampel akan mengisi kuisioner yang sudah disediakan oleh penulis sebelumnya.

## 2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi dan kondisi). Penelitian ini nanti akan mengamati bagaimana produktivitas tenaga kerja dari karyawan Agroindustri. Bromo Semeru. Dalam pelaksanaannya, peneliti secara langsung akan terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan guna mendapatkan data yang dibutuhkan (*participant observation*).

## 3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data (karyawan Agroindustri Bromo Semeru) maupun peneliti terhadap narasumber atau sumber data.

## 4. Dokumen

Dokumen adalah segala benda yang berbentuk barang, gambar, ataupun tulisan sebagai bukti dan dapat memberikan keterangan yang penting dan absah.

### 4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode *Objective Matrix* (OMAX). Berikut adalah uraiannya.

#### 4.4.1 Metode Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif bertujuan untuk menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Menurut Sugiyono (2010), metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau



generalisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa metode analisis deskriptif merupakan suatu metode yang bertujuan untuk memaparkan data-data yang sudah terkumpul tanpa mengubah makna dan hasil yang didapat. Metode analisis deskriptif ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama yaitu mendeskripsikan bentuk kompensasi yang diberikan Agroindustri Bromo Semeru terhadap karyawannya.

#### 4.4.2 Metode *Objective Matrix* (OMAX)

*Objective Matrix* (OMAX) diciptakan oleh Riggs, pada pertengahan tahun 1970 untuk mengukur produktivitas unit kerja di sebuah rumah sakit. Semenjak itu banyak model pengukuran produktivitas mulai dibuat, akan tetapi model pengukuran produktivitas menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dikenal sebagai metode pengukuran terbaik (Riggs, 1987). Model pengukuran OMAX dilakukan layak untuk unit kerja dasar seperti karyawan, departemen, dan staf. Walaupun OMAX dapat mempresentasikan organisasi yang komplit, akan tetapi OMAX dapat dengan mudah diaplikasikan untuk aktivitas unit kerja dasar. OMAX dapat diterima di pabrik, perusahaan jasa, dan kantor pemerintahan (organisasi kecil maupun besar). Model OMAX menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi dari beberapa faktor *performance*. Tiap-tiap faktor mempunyai dimensi (satuan) yang berbeda dalam unit kerja. Menurut Parung (1999), terdapat tiga langkah utama yang harus dilakukan dalam penyusunan matriks OMAX, langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. *Defining*

*Defining* merupakan langkah awal yang digunakan dalam melakukan aplikasi metode OMAX. Langkah ini merupakan langkah untuk melakukan pendefinisian dari kriteria produktivitas yang akan diteliti.

- a. Kriteria produktivitas adalah kriteria yang menjadi ukuran produktivitas pada bagian atau departemen yang akan diukur produktivitasnya. Adapun kriteria produktivitas yang akan diukur pada penelitian ini terdiri atas tiga kriteria, yaitu kriteria tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas.



b. Performansi sekarang adalah nilai tiap produktivitas yang sebenarnya berdasarkan pengukuran selama periode yang ditetapkan. Berikut adalah kriteria dan rasio pengukuran produktivitas yang digunakan:

- Produktivitas tenaga kerja =

$$\frac{\text{total produksi yang dihasilkan (cup)}}{\text{jumlah tenaga kerja (orang)}}$$

- Produktivitas jam kerja orang =

$$\frac{\text{total produk yang dihasilkan (cup)}}{\text{jam kerja yang terpakai (jam)}}$$

- Produktivitas jam kerja mesin pengemas =

$$\frac{\text{total produksi yang dihasilkan (cup)}}{\text{jam kerja mesin pengemas(jam)}}$$

## 2. Quantifying

*Quantifying* merupakan langkah utama kedua yang dilakukan setelah *defining*. *Quantifying* adalah badan matriks yang berisi tentang tingkat pencapaian dari kriteria produktivitas. Matriks-matriks ini memiliki beberapa skala penilaian, antara lain:

### a. Penentuan sasaran jangka pendek (level 3)

Level 3 merupakan nilai produktivitas yang telah dicapai. Level ini diperoleh dengan merata-ratakan nilai rasio tiap kriteria. Formulasi perhitungan rata-ratanya adalah sebagai berikut:

$$\mu = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Keterangan:

$\mu$  = Rata-rata rasio tiap kriteria yang diukur selama 12 bulan

$n$  = Jumlah bulan dalam periode pengukuran

$x_i$  = rasio tiap kriteria

### b. Penentuan target sasaran akhir dan produktivitas realistis terbaik (level 10)

Level 10 merupakan nilai produktivitas yang diharapkan dapat tercapai. Dalam perhitungan, level 10 juga disebut dengan batas kendali atas (BKA). Rumus untuk BKA, *Degree of Accuracy* (DA), dan *Convident Level* (CL) adalah sebagai berikut:

$$\tau = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \mu)^2}{n - 1}}$$

$$DA = \frac{\tau}{\mu} \times 100\%$$

$$CL = 100\% - DA$$

Keterangan:

$\mu$  = rata-rata rasio tiap kriteria yang diukur selama 12 bulan

$n$  = jumlah bulan dalam periode pengukuran

$\tau$  = standar deviasi

Sedangkan, rumus untuk BKA adalah:

$BKA = \mu + k \cdot \tau$  dengan nilai  $k$  ditentukan dengan:

$k = 1$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $0\% \leq CL \leq 68\%$

$k = 2$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $68\% < CL \leq 95\%$

$k = 3$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $95\% < CL \leq 99,7\%$

c. Penentuan nilai produktivitas realistis terburuk (level 0)

Skor 0 merupakan nilai produktivitas terburuk yang mungkin dicapai oleh perusahaan dari tiap kriteria. Dalam perhitungan skor 0 disebut BKB (batas kendali bawah) dengan rumus :

$$BKB = \mu - k \cdot \tau$$

$k = 1$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $0\% \leq CL \leq 68\%$

$k = 2$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $68\% < CL \leq 95\%$

$k = 3$  bila tingkat keyakinan (CL) terletak pada  $95\% < CL \leq 99,7\%$

d. Perhitungan nilai produktivitas realistis (level 1,2,4,5,6,7,8,9)

Level 1 dan 2 didapat dari interpolasi nilai pada level 0 dan 3. Hasil interpolasi tersebut dijadikan sebagai interval antara level 0 sampai level 3.

Adapun rumus interpolasinya adalah:

$$interval_{0-3} = \frac{\text{sasaran jangka pendek (level 3)} - \text{produktivitas terburuk (level 0)}}{3 - 0}$$

Level 4 - 9 didapat dari interpolasi nilai pada level 3 dan 10. Formulasi yang digunakan adalah:

$$interval_{3-10} = \frac{\text{sasaran jangka pendek (level 10)} - \text{produktivitas terburuk (level 3)}}{10 - 3}$$



### 3. Monitoring

*Monitoring* pada dasarnya matriks perhitungan dari *performance indicator* (indikasi unjuk kerja), hasil dari perhitungan ini terletak dibagian paling bawah dari matriks. Pengamatan terdiri dari :

#### a. *Score* (Skor)

*Score* adalah level keberadaan nilai *performance* produktivitas. Nilai tersebut didapatkan dari peraturan yaitu bila nilai *performance* lebih rendah dari nilai *performance* pada skor tertentu, namun masih lebih tinggi dari skor sebelumnya, maka nilai *performance* digolongkan pada skor sebelumnya.

#### b. *Weight* (Bobot)

Besarnya bobot dari setiap kriteria mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap tingkat produktivitas yang diukur, maka dari itu perlu dicatat prosentase kepentingan total produktivitas. Pengukuran produktivitas tersebut terdapat nilai (*value*) dimana nilai merupakan perkalian antara skor dengan bobot pada tiap kriteria yang diukur. Ukuran seberapa besar bobot ini yang nantinya akan diukur menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berikut adalah tahapan dari metode AHP.

$$X_g = \sqrt[n]{a \times b \times c \times \dots \times m}$$

$$V_p = \frac{X_{g \text{ rata-rata}}}{X_{g \text{ total}}}$$

$$V_a = (X_{g1} \quad X_{g2} \quad X_{g3}) \begin{pmatrix} V_{p1} \\ V_{p2} \\ V_{p3} \end{pmatrix}$$

$$\lambda = V_a / V_p \rightarrow \lambda \text{ max}$$

$$CI = \frac{\lambda \text{ max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:

- $X_g$  = rata-rata geometri
- $a \times b \times c \dots \times m$  = nilai jawaban responden
- $n$  = banyak data
- $V_p$  = bobot kriteria
- $V_a$  = vektor antara
- $\lambda \text{ max}$  = eigen value
- CI = indeks konsistensi



CR = rasio konsistensi  
RI = indeks random

c. *Performance Indicators*

Pada bagian ini terdapat tiga bagian, yaitu :

- *Current* = jumlah nilai semua kriteria pengukuran produktivitas pada periode sekarang.
- *Previous* = jumlah pengukuran produktivitas pada periode sebelumnya.
- Indeks Produktivitas (IP) = perbandingan antara periode yang diukur dengan periode sebelumnya (untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan produktivitas)

Rumus :

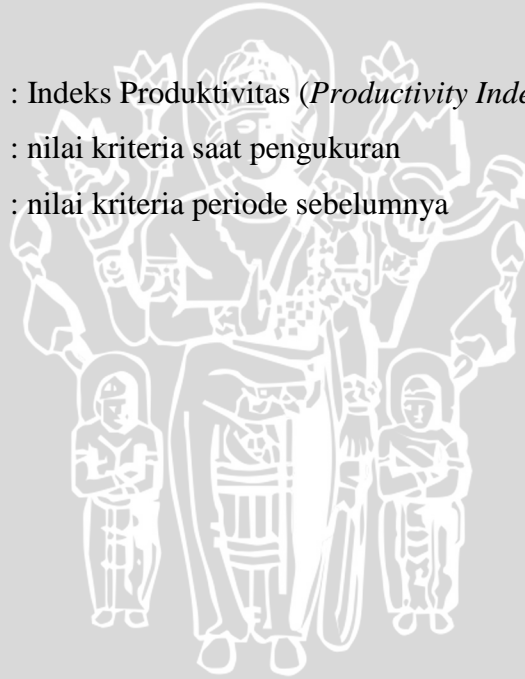
$$IP = \frac{\text{current} - \text{previous}}{\text{previous}} \times 100\%$$

dimana :

IP : Indeks Produktivitas (*Productivity Index*)

*Current* : nilai kriteria saat pengukuran

*Previous* : nilai kriteria periode sebelumnya



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Profil Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM)

#### 5.1.1 Sejarah Perusahaan

Buah apel merupakan hasil pertanian yang tidak bisa dilepaskan dari Kota Batu. Buah ini sudah menjadi primadona bahkan menjadi ciri khas tersendiri bagi Kota Batu. Ikon Kota Batu sebagai kota pariwisata menjadikan olahan buah apel sebagai buah tangan disamping buah apel segar itu sendiri. Selain lebih tahan lama dibandingkan buah apel segar, pilihan yang diberikan pun juga lebih beragam sehingga konsumen dapat memilih olahan buah apel sesuai dengan selera masing-masing. Adapun olahan dari buah apel tersebut adalah sari apel, jenang apel, keripik apel, coklat apel, dan berbagai macam olahan kreatif lainnya. Mengingat potensi Kota Batu sebagai kota pariwisata, maka banyak bermunculan pusat oleh-oleh yang menjual berbagai macam produk khas Kota Batu. Hal ini merupakan tantangan bagi para pengusaha yang ingin membuka usaha serupa di Kota Batu.

Saat ini sari apel dan jenang apel sudah sangat *familiar* bagi para penikmat buah apel. Berbagai macam merk dari berbagai macam perusahaan juga sudah banyak diproduksi. Salah satu perusahaan yang memproduksi olahan buah apel adalah Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM). Perusahaan ini adalah perusahaan yang berbasis koperasi. Keunikan yang dimiliki dari Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) ini adalah dimana para anggota koperasi sebagian besar merupakan wanita, utamanya ibu rumah tangga atau ibu-ibu PKK yang bertempat tinggal di lingkungan sekitar perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya potensi yang bisa diandalkan dari ibu rumah tangga tersebut, sehingga timbul suatu pemikiran untuk mengemas potensi yang ada dalam bentuk usaha berskala *home industry* dengan tujuan untuk memberdayakan ibu-ibu rumah tangga di lingkungan sekitar perusahaan.

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) mulai berdiri secara mandiri sejak tanggal 14 Januari 2004 dengan nomor Tanda Daftar Industri (TDI) 530/ 118/ 422.209/ TDI/2004. Modal awal untuk membangun perusahaan ini berasal dari berbagai macam pihak, diantaranya berasal dari pinjaman Kelurahan Sisir Kota



Batu, bantuan PKK Kota Batu, dan saham dari warga RW 10 Kelurahan Sisir. Setelah modal terkumpul, maka perusahaan mulai menjalankan perusahaan dengan membuka gerai toko (*outlet*) dan juga pembelian peralatan pembuatan produk unggulan perusahaan yaitu sari apel dan jenang apel. Setiap bulannya, Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) mampu memproduksi sari apel sebanyak 3000 karton. Seiring dengan berjalannya waktu, Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) menjadi perusahaan mitra binaan PT Telkom pada tahun 2005. Bergabungnya Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) dengan PT Telkom sangat memberikan kemudahan bagi perusahaan, terutama yang terkait dengan hal permodalan. Bantuan tunai yang diberikan oleh PT Telkom dapat dijadikan sebagai tambahan modal untuk mengembangkan perusahaan. Perkembangan perusahaan tersebut dilakukan dengan cara menyediakan peralatan-peralatan yang dibutuhkan dalam bidang produksi dan pemasaran.

Produk-produk dari Agroindustri Bromo Semeru, terutama sari apel sudah memiliki sertifikasi sebagai Produksi Pangan Industri Rumah Tangga P-IRT N0. 214357904075, sertifikat halal MUI Jawa Timur dengan nomor 07100005571107, serta akreditasi KAN (Komite Akreditasi Nasional) Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu LSSM-002-IDN. Melihat dari berbagai macam sertifikasi yang dimiliki perusahaan, tentunya kualitas dari produk perusahaan, utamanya sari apel, memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk sari apel dari perusahaan pesaingnya.

### 5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

#### 1. Visi

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) menjadi *icon* Kota Batu sebagai sentra produksi olahan dan pemberdayaan masyarakat.

#### 2. Misi

Mengurangi pengangguran dengan memberdayakan ibu-ibu kelompok PKK yang ada di lingkungan sekitarnya.



### 5.1.3 Kemitraan Perusahaan

Selain bermitra dengan PT Telkom, Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) juga bermitra dengan berbagai macam pihak. Perusahaan mengklasifikasikan kemitraan dengan membaginya menjadi dua jenis, diantaranya adalah:

#### 1. Kemitraan Bidang Produksi

Setiap melakukan proses produksi khususnya sari apel, tentunya perusahaan memerlukan berbagai macam faktor-faktor produksi mulai dari bahan baku, peralatan pembuatan produk, hingga kemasan produk. Ketiga faktor produksi tersebut dapat dipenuhi oleh perusahaan dengan melakukan kemitraan dengan berbagai macam pihak yang berkaitan dengan faktor-faktor produksi tersebut. Pihak-pihak tersebut adalah petani dan pedagang apel sebagai pemasok utama bahan baku, *supplier* untuk bahan tambahan dalam membuat sari apel, dan industri karton serta plastik sebagai kemasan produk.

#### 2. Kemitraan Bidang Pemasaran

Pemasaran produk olahan apel dari Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) melakukan kemitraan pula dengan berbagai macam pihak yang terkait dengan hasil produksi. Pihak tersebut adalah:

##### a. Pemerintah

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) memmberikan peluang kepada tamu yang berasal dari pemerintahan yang ingin berkunjung ke perusahaan untuk mengetahui proses pembuatan sari apel langsung ke tempat produksinya. Hasil akhir yang diharapkan oleh perusahaan adalah terjadinya transaksi jual beli produk dari tamu pemerintahan terhadap Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM).

##### b. BUMN

Tidak hanya melakukan kemitraan dengan pihak pemerintah, Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) juga bekerjasama dengan pihak BUMN dengan cara menawarkan pengemasan ulang sari apel. Maksudnya adalah perusahaan menawarkan logo atau identitas perusahaan BUMN tersebut diletakkan pada *lead cup* dari sari apel, dan isi sari apel tersebut berasal dari sari apel produksi Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM).

c. Pasar Modern

Perluasan pemasaran dilakukan perusahaan dengan melakukan kerja sama dengan pasar modern melalui sistem konsinyasi. Sistem konsinyasi adalah sistem penjualan dengan cara pemilik menitipkan barang kepada pihak lain untuk dijual dengan harga dan syarat yang telah diatur dalam perjanjian. Perjanjian konsinyasi tersebut berisi mengenai hak dan kewajiban kedua belah pihak. Perjanjian yang dibuat Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) dengan pihak pasar modern adalah terkait dengan pembayaran, dimana pembayaran dilakukan satu bulan sekali terhadap produk yang berhasil terjual saja.

d. Pasar Tradisional

Selain melakukan kemitraan dengan pasar modern, Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) juga memasarkan produknya ke pasar-pasar tradisional dan juga pertokoan kecil yang ada di daerah sekitar Malang Raya. Biasanya untuk distribusi produk ke area Malang Raya dilakukan oleh *sales* yang ada di Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM).

e. *Distributor*

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) melakukan kemitraan dengan distributor melalui menghubungi terlebih dahulu perusahaan jasa distribusi (*distributor*) untuk berbagai jenis makan dan minuman yang nantinya akan dipasarkan ke berbagai daerah baik di area Jawa Timur ataupun di luar Pulau Jawa.

f. *Travel Agency*

Kemitraan dengan *travel agency* ini tidak jauh berbeda dengan kemitraan dengan pemerintah, dimana jika ada rombongan tamu dari travel agency yang ingin melakukan wisata industri nantinya akan diarahkan ke Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) dengan hasil akhir membeli produk dari perusahaan tersebut.



#### 5.1.4 Lokasi Perusahaan

Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) memiliki dua tempat yang berbeda dalam melakukan produksi dan juga pemasaran. Proses produksi terletak di Jalan Bromo Gang I / 24 RT 01/RW 10 No 4 RT02/RW 10 Kelurahan Sisir, Kota Batu. Sedangkan untuk *outlet* (toko) dari perusahaan ini terletak di Jalan Bromo nomor 7 Batu RW 10 Kelurahan Sisir, Kota Batu. Baik lokasi *outlet* dan rumah produksinya, keduanya terletak di lokasi yang cukup strategis. Jalan Bromo terletak tidak jauh dari Alun-Alun Batu, selain itu jalan tersebut merupakan salah satu jalan untuk keluar dari wilayah Batu. Hal ini sangat memungkinkan dan memudahkan bagi para wisatawan yang ingin membeli buah tangan khas dari Kota Batu dan daerah sekitar Malang Raya.

### 5.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuisioner yang sudah dilakukan selama penelitian, dapat diketahui karakteristik responden. Terdapat delapan kategori karakteristik responden yang terdapat dalam kuisioner, diantaranya adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama kerja, status pernikahan, status kepegawaian, jumlah tanggungan keluarga, dan penerimaan per bulan. Uraian untuk masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

#### 5.2.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Responden yang diambil pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bagian produksi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh produktivitas kerja di Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM).

Tabel 7. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-----|---------------|----------------|------------|
| 1.  | Laki-laki     | 0              | 0%         |
| 2.  | Perempuan     | 10             | 100%       |
|     | Total         | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Melihat tabel dari karakteristik responden menurut jenis kelamin didapatkan hasil bahwa sebanyak 100% atau seluruh responden (10 orang) berjenis kelamin perempuan. Maksud pemilihan kaum perempuan sebagai karyawan produksi



adalah karena perempuan memiliki kelebihan berupa kesabaran, ketelatenan, dan juga kebersihan yang lebih unggul jika dibandingkan dengan karyawan dari kaum laki-laki. Selain itu, perlu diingat bahwa Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM) merupakan perusahaan berbasis koperasi dimana sebagian besar anggotanya adalah ibu-ibu rumah tangga atau PKK yang bertempat tinggal di lingkungan sekitar perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan jika perekrutan karyawan produksi ini juga dapat dimaksudkan untuk memberdayakan kaum perempuan yang ada di wilayah Kelurahan Sisir, Kota Batu.

### 5.2.2 Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu perusahaan. Karakteristik responden dalam penelitian ini mencantumkan usia untuk mengetahui kisaran usia dari karyawan produksi yang bekerja di Agroindustri Bromo Semeru (BROSEM).

Tabel 8. Karakteristik Responden Menurut Usia

| No.   | Usia          | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|---------------|----------------|------------|
| 1.    | 35 th - 40 th | 3              | 30%        |
| 2.    | 41 th - 45 th | 3              | 30%        |
| 3.    | 46 th - 50 th | 1              | 10%        |
| 4.    | 51 th - 55 th | 1              | 10%        |
| 5.    | 56 th - 60 th | 2              | 20%        |
| Total |               | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa 30% karyawan produksi berusia 35 tahun – 40 tahun dan 41 tahun – 45 tahun. Artinya bahwa sebagian besar karyawan produksi berusia 35 tahun – 45 tahun. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar usia karyawan produksi ini adalah usia rata-rata ibu rumah tangga. Usia tersebut memang bukan usia produktif bagi sebuah perusahaan untuk mempekerjakan mereka, namun ada alasan tersendiri yang melatarbelakangi perusahaan untuk memilih ibu rumah tangga menjadi karyawan produksi. Selain untuk memberdayakan perempuan, perusahaan juga memaparkan bahwa lebih mudah untuk mengatur ibu rumah tangga dibandingkan dengan karyawan yang masih berusia produktif. Hal ini disebabkan karena usia produktif lebih memintakan tuntutan yang beragam tanpa disesuaikan dengan kinerja mereka. Berbeda halnya

dengan ibu rumah tangga. Ibu rumah tangga yang bekerja di perusahaan lebih menerima apapun yang diberikan perusahaan tanpa menuntut sesuatu yang berlebihan.

### 5.2.3 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir juga termasuk dalam karakteristik responden pada penelitian ini. Pendidikan terakhir ini menunjukkan kemampuan karyawan untuk menanggapi segala sesuatu yang diperintahkan oleh atasan kepada bawahan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, biasanya proses penyerapan informasi lebih tepat guna dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah.

Tabel 9. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

| No.   | Pendidikan Terakhir | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|---------------------|----------------|------------|
| 1.    | SD                  | 2              | 20%        |
| 2.    | SMP                 | 5              | 50%        |
| 3.    | SMA                 | 3              | 30%        |
| Total |                     | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Tabel di atas menunjukkan bahwa 50% karyawan produksi atau sebanyak 5 orang karyawan produksi memiliki pendidikan terakhir pada tingkat menengah pertama (SMP). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan produksi berpendidikan terakhir pada tingkat pertama. Pendidikan terakhir memang menentukan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, namun pada perusahaan ini tidak menetapkan batasan pendidikan terakhir pada setiap karyawan produksi. Akibatnya tidak jarang terdapat kesalahpahaman dalam memberikan tugas-tugas atau pekerjaan. Pendidikan terakhir juga menentukan jabatan serta tanggung jawab di perusahaan sehingga pendidikan terakhir juga mempengaruhi banyaknya gaji yang diterima setiap bulannya.

### 5.2.4 Karakteristik Responden Menurut Lama Kerja

Lamanya bekerja pada suatu perusahaan menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh suatu karyawan. Hal ini juga dapat memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan, artinya bahwa semakin lama seorang karyawan memiliki



pengalaman dalam bekerja, maka semakin mudah karyawan tersebut beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan dan dapat dengan mudah menerima informasi dari atasan.

Tabel 10. Karakteristik Responden Menurut Lama Kerja

| No.   | Lama Kerja  | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|-------------|----------------|------------|
| 1.    | 6 th - 7 th | 2              | 20%        |
| 2.    | 8 th - 9 th | 4              | 40%        |
| 3.    | ≥ 10 th     | 4              | 40%        |
| Total |             | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa 40% karyawan produksi memiliki masa kerja di perusahaan selama 8 tahun – 9 tahun dan  $\geq 10$  tahun. Artinya bahwa mayoritas dari mereka yang bekerja di sana memiliki masa kerja di atas 8 tahun. Lamanya masa kerja tentu dapat mempermudah karyawan dalam melakukan setiap pekerjaan yang diberikan. Kemudahan dalam bekerja tersebut didapatkan dari pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan. Adanya pengalaman kerja tersebut menjadikan karyawan lebih terampil dalam bekerja, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan arahan atasan. Hal ini tentunya dapat membantu kinerja perusahaan agar lebih produktif. Akhirnya, jika mereka bekerja sesuai dengan arahan maka tidak menutup kemungkinan jika mereka akan diberikan tambahan kompensasi oleh perusahaan.

### 5.2.5 Karakteristik Responden Menurut Status Pernikahan

Status pernikahan seseorang dapat dijadikan salah satu acuan untuk bekerja. Jika karyawan tersebut berstatus menikah, maka tentunya mereka memiliki motivasi untuk bekerja memenuhi kebutuhan rumah tangga dibandingkan dengan karyawan yang belum berstatus menikah.

Tabel 11. Karakteristik Responden Menurut Status Pernikahan

| No.   | Status Pernikahan | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|-------------------|----------------|------------|
| 1.    | Menikah           | 10             | 100%       |
| 2.    | Belum Menikah     | 0              | 0          |
| Total |                   | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.



Tabel di atas menunjukkan bahwa 100% karyawan produksi berstatus menikah. Hal ini dapat dijadikan motivasi bagi para karyawan produksi untuk bekerja lebih giat demi memenuhi kebutuhan rumah tangga. Selain itu tanggung jawab yang mereka miliki lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang belum berstatus menikah. Dikatakan lebih tinggi karena mereka memiliki kewajiban untuk memberikan kehidupan yang layak bagi para anggota keluarganya, sehingga hal inilah yang menjadikan motivasi karyawan produksi tersebut dalam bekerja sehari-hari.

### 5.2.6 Karakteristik Responden Menurut Status Kepegawaian

Status kepegawaian seorang karyawan dapat menjadikan karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Adanya keterikatan ini tentunya dapat menjadi keuntungan sendiri bagi perusahaan karena dengan keterikatan ini karyawan tidak dapat dengan mudah keluar masuk perusahaan sesuai dengan keinginannya sendiri.

Tabel 12. Karakteristik responden Menurut Status Kepegawaian

| No    | Status Kepegawaian | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|--------------------|----------------|------------|
| 1.    | Tetap              | 10             | 100%       |
| 2.    | Tidak Tetap        | 0              | 0%         |
| Total |                    | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa 100% karyawan produksi merupakan karyawan dengan status sebagai karyawan tetap. Tentunya dengan status mereka sebagai karyawan tetap, mereka tidak dapat bertindak sesuka hati, terutama dalam hal keluar masuk perusahaan. Sebagian karyawan yang bekerja merupakan warga yang bertempat tinggal di daerah sekitar perusahaan, sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai poin penting untuk merekrut mereka menjadi karyawan tetap. Mengingat karyawan produksi adalah kaum ibu rumah tangga, maka akan lebih baik jika mereka bekerja di suatu tempat yang tidak terlalu jauh dari tempat tinggalnya agar mereka tetap bisa melakukan kewajiban serta tugasnya sebagai ibu rumah tangga.

### 5.2.7 Karakteristik Responden Menurut Jumlah Tanggungan Keluarga

Tidak jauh berbeda dengan status pernikahan yang sudah diuraikan di atas, jumlah tanggungan keluarga juga dapat dijadikan sebagai salah satu motivasi karyawan dalam bekerja. Semakin banyak jumlah tanggungan keluarga maka seharusnya semakin besar tanggung jawab mereka untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga.

Tabel 13. Karakteristik Responden Menurut Jumlah Tanggungan Keluarga

| No.   | Jumlah Tanggungan Keluarga | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|----------------------------|----------------|------------|
| 1.    | 1 orang - 3 orang          | 3              | 30%        |
| 2.    | 4 orang - 6 orang          | 7              | 70%        |
| 3.    | 7 orang - 9 orang          | 0              | 0%         |
| Total |                            | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Tabel di atas terlihat bahwa 70% karyawan produksi memiliki jumlah tanggungan keluarga sebanyak 4 orang – 6 orang. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan memiliki tanggungan keluarga yang cukup banyak. Banyaknya tanggungan keluarga yang dimiliki tentunya dapat menjadikan semangat bagi karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan keluarga. Semangat tersebut dapat diwujudkan dengan bekerja secara giat dan tekun agar nantinya mereka mendapatkan kompensasi yang adil dan setimpal dengan apa yang sudah mereka berikan untuk perusahaan.

### 5.2.8 Karakteristik Responden Menurut Penerimaan Per Bulan

Besarnya penerimaan per bulan setiap karyawan produksi dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang ditugaskan oleh mereka. Semakin besar tanggung jawab yang diemban, maka penerimaan yang diterima tiap bulannya juga akan semakin besar.

Tabel 14. Karakteristik Responden Menurut Penerimaan Per Bulan

| No    | Penerimaan Per Bulan          | Jumlah (orang) | Prosentase |
|-------|-------------------------------|----------------|------------|
| 1.    | < Rp 1.000.000                | 0              | 0%         |
| 2.    | ≥ Rp 1.000.000 - Rp 2.000.000 | 3              | 30%        |
| 3.    | > Rp 2.000.0000               | 7              | 70%        |
| Total |                               | 10             | 100%       |

Sumber : Data primer diolah, 2014.



Tabel di atas menunjukkan bahwa 70% karyawan produksi memiliki penerimaan lebih dari Rp 2.000.000,-. Mereka yang memiliki penerimaan lebih dari Rp 2.000.000,- adalah karyawan yang memiliki masa kerja diatas tujuh tahun dan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lain. Tanggung jawab mereka diantaranya adalah sebagai kepala bagian produksi, bagian pemasakan, dan bagian pengemasan. Sedangkan untuk pengepakan sekaligus bagian *quality control* memiliki penerimaan yang lebih rendah.

### 5.3 Hasil

#### 5.3.1 Bentuk Kompensasi Karyawan Agroindustri Bromo Semeru

##### 5.3.1.1 Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan yang sudah dilakukan sebelumnya. Kompensasi finansial memiliki dua komponen utama, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Pada komponen kompensasi langsung terdiri atas gaji dan upah, sedangkan komponen kompensasi tidak langsung terdiri atas tunjangan-tunjangan (kesehatan, hari raya, melahirkan) dan pesangon. Masing-masing jenis pada bagian komponen kompensasi tersebut merupakan indikator dari variabel kompensasi finansial. Indikator tersebut diolah menjadi pertanyaan dalam bentuk kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan bagian produksi Agroindustri Bromo Semeru. Adapun hasil dari kuisisioner tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 15. Prosentase Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kompensasi Finansial pada Agroindustri Bromo Semeru.

| No. | Indikator Variabel   | Jawaban Responden |       | Jumlah |
|-----|----------------------|-------------------|-------|--------|
|     |                      | Ya                | Tidak |        |
| 1.  | Gaji                 | 80%               | 20%   | 100%   |
| 2.  | Upah                 | 100%              | -     | 100%   |
| 3.  | Tunjangan kesehatan  | 60%               | 40%   | 100%   |
| 4.  | Tunjangan hari raya  | 100%              | -     | 100%   |
| 5.  | Tunjangan melahirkan | 100%              | -     | 100%   |
| 6.  | Pesangon             | -                 | 100%  | 100%   |

Sumber : Data primer diolah, 2014.



## 1. Gaji

Gaji adalah imbalan yang berhak diterima oleh pekerja atas pekerjaannya yang diberikan secara rutin dalam rentang waktu yang pasti dan dengan jumlah yang dapat dipastikan. Melihat dari hasil kuisisioner yang sudah dilakukan, diperoleh hasil jika sebanyak 80% karyawan merasa gaji yang mereka peroleh sudah dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, sedangkan 20% karyawan merasa masih belum mampu memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Karyawan yang merasa mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari adalah karyawan yang memiliki jumlah tanggungan keluarga sebanyak 3 dan 4 orang dan 5-6 orang adalah jumlah tanggungan keluarga dari karyawan yang merasa belum mampu memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Hal tersebut dirasa wajar karena semakin banyak jumlah tanggungan keluarga maka semakin banyak pula kebutuhan yang harus dipenuhi.

Agroindustri Bromo Semeru menerapkan pemberian gaji rutin setiap satu bulan sekali dimana perhitungan pemberian gaji didasarkan pada jenis pekerjaan yang merujuk pada tanggung jawab yang diemban. Karyawan yang memiliki masa kerja di atas tujuh tahun memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di bawah tujuh tahun. Artinya bahwa karyawan yang bekerja lebih lama memiliki gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang baru masuk kerja di perusahaan. Jenis pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut antara lain:

### a. Kepala bagian produksi

Kepala bagian produksi merupakan jabatan tertinggi dari para karyawan yang ada di bagian produksi. Kepala bagian bertugas untuk mengatur semua kegiatan yang berhubungan dengan proses produksi, mulai dari absensi masuk pegawai hingga proses *quality control* dari barang jadi. Bagian ini tentunya memikul tanggung jawab yang sangat besar dimana bagian ini harus mampu *me-manage* kegiatan dengan baik agar tercipta keefisienan dalam produksi. Gaji yang diperoleh karyawan pada bagian ini adalah ± Rp 2.700.000,- yang nantinya akan ditambah dengan bonus-bonus atau bahkan dikenakan potongan sebagai akibat dari pinjaman atau hutang di perusahaan.

b. Bagian pemasakan

Tugas yang dilakukan oleh karyawan yang ada di bagian pemasakan ini adalah melakukan proses pembuatan sari apel. Adapun proses pembuatan sari apel meliputi sortasi, pencucian, pemotongan, dan perebusan apel yang nantinya akan diberikan bahan tambahan lain yang sudah diijinkan oleh pemerintah. Bagian ini tentunya bertanggung jawab terhadap hasil akhir yang berupa sari apel khas Agroindustri Bromo Semeru. Bagian pemasakan memperoleh gaji bulanan kurang lebih sebesar Rp 2.400.000,-. Jumlah gaji tersebut bisa bertambah atau juga berkurang sesuai dengan kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan.

c. Bagian pengemasan

Pada bagian pengemasan ini, tugas yang dilakukan adalah melakukan pengemasan dengan menggunakan mesin pengemas otomatis. Penggunaan mesin otomatis ini dapat mempersingkat waktu pengemasan sekaligus mengurangi waktu kontaminasi sari apel yang sudah jadi dengan udara luar. Bagian ini memperoleh gaji bulanan kurang lebih sebesar Rp 2.100.000,- yang mana jumlah tersebut dapat berubah sesuai dengan kegiatan (pinjaman/hutang, bonus) yang dilakukan karyawan dalam perusahaan.

d. Bagian pengepakan dan *quality control*

Pengepakan dan *quality control* menjadi bagian akhir dari proses produksi. Setelah sari apel selesai dikemas sesuai dengan perintah yang sudah diberikan oleh atasan, maka sari apel akan siap dikemas dan dimasukkan ke dalam kardus untuk kemudian dijual kepada konsumen. Sebelum turun ke *outlet* untuk dijual, sari apel harus dilakukan *quality control* terlebih dahulu. *Quality control* yang dilakukan perusahaan untuk menguji sari apel produksinya adalah dengan melakukan pendiaman sari apel selama satu hari untuk menguji ada tidaknya endapan bahan-bahan pembuat sari apel pada kemasan sari apel tersebut. Jika ditemui endapan, maka sari apel harus diolah kembali agar endapan tersebut menjadi larut dengan sari apel, sedangkan jika tidak terdapat endapan maka sari apel dapat langsung dimasukkan ke dalam kardus kemudian dapat langsung dipasarkan. Pada bagian ini memperoleh gaji



bulanan kurang lebih sebesar Rp 2.000.000,- yang tentunya jumlah tersebut dapat bertambah atau berkurang sesuai dengan kebijakan dari perusahaan.

## 2. Upah

Upah adalah imbalan yang berhak diterima oleh pekerja atas pekerjaannya yang diberikan dalam jangka waktu tertentu yang bisa saja tidak rutin. Upah lembur merupakan salah satu contoh dari upah dimana lembur tidak dilakukan secara rutin. Berdasarkan kuisioner yang sudah disebar, seluruh karyawan didapati bahwa upah lembur yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya (Tabel 15). Jumlah uang lembur yang diterima oleh masing-masing karyawan pun tentunya berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya. Sama halnya seperti gaji, semakin besar tanggung jawabnya maka semakin besar pula upah yang diterima dan begitu pula sebaliknya.

Agroindustri Bromo Semeru memberlakukan lembur pada bulan-bulan tertentu. Lembur dilakukan pada dua bulan menjelang puasa hingga dua minggu sebelum lebaran. Hal tersebut diakibatkan karena permintaan akan sari apel akan naik seiring dengan Hari Raya Idul Fitri. Upah lembur tersebut dibayarkan berdasarkan banyaknya sari apel yang diproduksi. Banyaknya uang lembur yang diberikan adalah Rp 15.000,- untuk 1 resep dimana setiap kali masak membutuhkan 40 resep. Dalam satu kali masak tersebut mampu menghasilkan 30 liter sari apel yang siap untuk dikemas dan menghasilkan 7 kardus sari apel berisi 120 ml masing-masing berisi 40 cup. Jumlah produksi sari apel yang dimasak setiap kali lembur tentu berbeda-beda yaitu sesuai dengan produksi yang sudah ditargetkan oleh perusahaan.

## 3. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan adalah salah satu bentuk dari kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan agar tenaga kerja memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatan. Bentuk tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan adalah dengan memberikan keringanan biaya kesehatan melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan dimana didalamnya terdapat program JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) yang bertujuan untuk memberikan perlindungan kesehatan agar setiap peserta memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan.



Untuk menjadi peserta atau anggota BPJS, calon anggota harus terdaftar terlebih dahulu melalui kantor BPJS Kesehatan dengan membawa kartu identitas (KTP) serta pas foto. Setelah mengisi formulir pendaftaran dan membayar iuran lewat bank yang sudah ditunjuk oleh kantor BPJS Kesehatan, calon anggota akan mendapat kartu BPJS Kesehatan yang bisa langsung digunakan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.

Berdasarkan hasil kuisioner yang tertera pada tabel 15, 60% karyawan menyatakan bahwa tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan dirasa cukup memadai dan sesuai dengan kebutuhan kesehatan para karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan pada golongan ini memiliki penghasilan bulanan yang mencukupi untuk menunjang biaya kesehatan dengan tanggungan keluarga tidak lebih dari 4. Sedangkan 40% karyawan yang lain merasa bahwa tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan dirasa kurang memadai karena penghasilan yang didapatkan belum mencukupi dan jumlah keluarga yang ditanggung lebih dari 4.

Pengaplikasian program JKN dari BPJS Kesehatan pada Agroindustri Bromo Semeru adalah jika karyawan sedang mengalami sakit yang perlu dilakukan pemeriksaan atau bahkan dirawat di rumah sakit, perusahaan nantinya akan membayarkan 50% biaya rumah sakit sedangkan 50% ditanggung oleh karyawan. Tunjangan kesehatan ini hanya berlaku bagi karyawan itu sendiri, tidak untuk keluarga karyawan.

#### 4. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya (THR) adalah pendapatan perkeja yang wajib dibayarkan oleh pengusaha kepada pekerja atau keluarganya menjelang Hari Raya Keagamaan yang berupa uang atau bentuk lain. Berdasarkan definisi tersebut, perusahaan sudah memberikan THR kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang. Masing-masing karyawan juga mendapatkan jumlah THR yang berbeda-beda dikarenakan terkait dengan lamanya masa kerja yang sudah dijalani. Hal ini didukung dengan hasil dari kuisioner pada tabel 15 yang menyebutkan bahwa seluruh karyawan menyatakan bahwa mereka selalu mendapatkan THR setiap tahunnya baik dalam bentuk uang atau barang dimana masing-masing karyawan mendapatkan jumlah yang berbeda-beda.

#### 5. Tunjangan Melahirkan

Sebagian besar karyawan produksi dari Agroindustri Bromo Semeru adalah wanita, sehingga kemungkinan besar jika salah seorang diantara mereka akan mengalami masa-masa hamil. Tunjangan melahirkan ini juga merupakan salah satu bentuk dari kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan mendapatkan masa istirahat selama 3 bulan, terhitung dari hari dimana karyawan tersebut mengambil masa istirahat. Untuk biaya melahirkan, maka perusahaan juga memberlakukan penanggungungan biaya sebesar 50% dari biaya perawatan (Tabel 15). Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh para karyawan ketika dilakukan wawancara, namun banyak dari mereka yang memutuskan untuk tidak mengambil masa istirahat selama 3 bulan. Mereka hanya mengambil 2 bulan masa istirahat karena memilih untuk bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

#### 6. Pesangon

Pesangon merupakan bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan jika karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK). Dalam wawancara yang sudah dilakukan, sejauh ini perusahaan belum pernah memberikan pesangon kepada karyawan yang mengalami PHK. Sepengetahuan dari karyawan produksi yang lain pun menyatakan bahwa 100% karyawan yang di PHK tidak mendapatkan pesangon dari perusahaan (Tabel 15). Hal ini disebabkan karena mereka yang terkena PHK adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan tidak lebih dari 3 bulan tanpa menunjukkan kinerja atau prestasi yang memuaskan. Tidak adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh perusahaan memutuskan jika mereka tidak akan mendapatkan pesangon dari perusahaan.

#### 5.3.1.2 Kompensasi Non-Finansial

Selain kompensasi secara finansial, kompensasi non-finansial juga merupakan kompensasi yang diterima oleh para karyawan. Kompensasi non-finansial sudah pasti bukan berupa uang atau barang, adapun bentuknya meliputi tugas yang menarik, tantangan, serta tanggung jawab. Kondisi lingkungan pekerjaan meliputi kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang



aman dan nyaman. Berikut adalah hasil kuisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kompensasi non-finansial:

Tabel 16. Prosentase Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kompensasi Non-Finansial pada Agroindustri Bromo Semeru.

| No. | Indikator Variabel                    | Jawaban Responden |     |     |    |     | Jumlah |
|-----|---------------------------------------|-------------------|-----|-----|----|-----|--------|
|     |                                       | SS                | S   | CS  | TS | STS |        |
| 1.  | Tugas yang menarik                    | -                 | 80% | 20% | -  | -   | 100%   |
| 2.  | Tantangan                             | 10%               | 50% | 40% | -  | -   | 100%   |
| 3.  | Tanggung jawab                        | 60%               | 40% | -   | -  | -   | 100%   |
| 4.  | Kerabat kerja yang menyenangkan       | 10%               | 90% | -   | -  | -   | 100%   |
| 5.  | Lingkungan kerja yang aman dan nyaman | 20%               | 10% | 70% | -  | -   | 100%   |

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Keterangan :

SS : sangat setuju

S : setuju

CS : cukup setuju

TS : tidak setuju

STS : sangat tidak setuju

#### 1. Tugas yang Menarik

Pemberian tugas dari atasan terhadap bawahan tentunya melihat dari sisi kemampuan karyawan itu sendiri. Tugas dikatakan menarik jika karyawan yang sedang ditugasi tersebut merasa nyaman dalam bertugas serta sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Jika pemberian tugas tersebut sesuai dengan apa yang diminati oleh para karyawan, tentunya dalam menjalankan tugasnya akan lebih bersemangat sehingga akan berdampak positif pada meningkatnya produktivitas kerja tenaga kerja. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner yang ada pada Tabel 24 didapatkan hasil bahwa sebanyak 80% karyawan merasa setuju jika tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dirasa menarik dan sesuai dengan minat serta kemampuannya, namun 20% sisanya merasa cukup setuju. Mereka yang merasa cukup setuju mengungkapkan jika mereka bahwa mampu untuk bekerja dengan tugas yang lebih berat, hal ini ditunjang dengan pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki.

#### 2. Tantangan

Tantangan merupakan hal atau objek yang menggugah tekad agar lebih giat bekerja untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah. Bagi sebagian orang



tantangan adalah salah satu cara untuk lebih mengembangkan serta meningkatkan kemampuan diri. Tidak jauh berbeda dengan apa yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan Agroindustri Bromo Semeru. Seperti yang tertera pada Tabel 16 bahwa sebanyak 50% karyawan merasa setuju jika tugas-tugas yang diberikan perusahaan adalah tantangan untuk diri mereka sedangkan 40% karyawan merasa cukup setuju karena mereka masih merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan mereka. Di sisi lain, 10% karyawan merasa bahwa sangat setuju jika tugas yang diberikan perusahaan terhadap dirinya dapat memacunya untuk bekerja lebih giat, tekun, dan berhati-hati. Hal ini dirasakannya sebagai sarana untuk lebih menggali kemampuan dirinya baik dalam menerima serta mengolah informasi ataupun melaksanakan kegiatan sesuai dengan perintah atasan.

### 3. Tanggung Jawab

Sesuai dengan jenis pekerjaan yang sudah dijelaskan sebelumnya, semuanya tentu memiliki tanggung jawab masing-masing. Tanggung jawab sangat diperlukan bagi karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan karena akan mempengaruhi produktivitasnya. Pada Tabel 16 menunjukkan bahwa 60% karyawan sangat setuju jika mereka sudah bertanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang diberikan dan 40% menyatakan setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan jaranganya mereka mendapat teguran dari atasan karena mereka sudah menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas-tugas yang sudah diberikan.

### 4. Kerabat Kerja yang Menyenangkan

Tidak dapat dipungkiri jika dalam bekerja tentunya bertemu bahkan bekerja sama dengan berbagai macam orang yang berasal dari lingkungan yang berbeda-beda. Bertemunya seseorang dengan lingkungan yang berbeda-beda jika dapat bersinergi dengan baik, maka akan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Karyawan merasa tenang, senang, nyaman, atau suasana psikologis atau sosial lainnya yang bersifat positif jika bekerja pada lingkungan pekerjaan yang menerapkan kebijakan atau peraturan yang jelas, bekerja bersama teman-teman karyawan lainnya yang sangat berkompeten, lingkungan kerja yang bebas dari permusuhan, teman kerja yang kompak, atau bekerja dengan fasilitas pekerjaan yang nyaman dan menyenangkan.

Pada tabel 16, 90% karyawan setuju jika kerabat kerja yang ada di lingkungan perusahaan menyenangkan dan 10% sangat setuju. Hal tersebut disebabkan karena mereka menganggap semua karyawan yang bekerja adalah keluarga baru yang wajib untuk saling membantu dan tolong menolong satu sama lain.

#### 5. Lingkungan Kerja yang Aman dan Nyaman

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman merupakan salah satu bentuk dari kompensasi non-finansial yang diterima oleh karyawan yang bekerja di Agroindustri Bromo Semeru. Dengan tersedianya lingkungan kerja yang aman dan nyaman maka hal ini dapat memungkinkan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Jika lingkungan pekerjaan tidak mendukung karyawan dalam bekerja, maka kinerja mereka akan menurun sehingga jika dibiarkan akan merugikan perusahaan. Berdasarkan hasil kuisisioner pada Tabel 16 menunjukkan bahwa sebesar 70% karyawan merasa cukup setuju jika lingkungan kerja yang ada saat ini aman dan nyaman. Artinya bahwa mereka masih merasa kurang sepenuhnya nyaman dengan lingkungan kerja. Dikatakan kurang nyaman karena saat ini gudang penyimpanan sari apel yang sudah jadi cukup kecil dan ruang produksi yang kurang penerangan. Akibatnya adalah jika produksi sari apel meningkat, maka gudang tidak mampu lagi menerima hasil produksi (*overload*) sehingga sari apel tersebut terpaksa disimpan di ruang produksi. Hal ini menyebabkan ruang produksi menjadi kecil dan membatasi ruang gerak karyawan dalam bekerja. Di sisi lain sebanyak 20% karyawan menyatakan sangat setuju dan 10% menyatakan setuju jika lingkungan kerja yang ada saat ini aman dan nyaman. Dapat disimpulkan jika tidak semua karyawan merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja yang ada saat ini, tetapi akan lebih baik jika perusahaan menambah gudang penyimpanan agar dapat menyimpan sari apel yang sudah jadi.

#### 5.3.2 Analisis Produktivitas yang Berhubungan dengan Produksi Karyawan Agroindustri Bromo Semeru.

Analisis deskriptif dan *Objective Matrix* (OMAX) adalah metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran produktivitas serta menguraikan jenis-jenis kompensasi. Metode tersebut dapat dengan mudah diaplikasikan untuk



aktivitas unit kerja dasar. Unit kerja dasar yang berkaitan dengan kompensasi adalah karyawan atau tenaga kerja dimana hal ini juga mempunyai keterkaitan dengan jam kerja. Pengukuran produktivitas dengan menggunakan metode OMAX menggunakan lebih dari satu kriteria kinerja pada sebuah matrik, adapun kriterianya adalah tenaga kerja, jam kerja orang, dan jam kerja mesin pengemas. Adanya kriteria pada OMAX ini diolah lebih lanjut melalui tahapan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* yang dihitung dengan menggunakan bantuan Ms. Excel 2010. Pengukuran produktivitas dengan menggunakan metode OMAX melalui tiga tahapan utama, yaitu *defining*, *quatifying*, dan *monitoring*. Masing-masing tahapan pada penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

### 1. *Defining*

Tahap *defining* merupakan tahap awal yang dilakukan pada metode OMAX. Tahap ini dilakukan untuk menentukan definisi dari masing-masing kriteria produktivitas yang digunakan. Selain itu pada tahapan ini dilakukan untuk mengetahui nilai produktivitas yang sebenarnya (performansi sekarang) berdasarkan pengukuran selama periode tahun 2013. Pada Tabel 1.2 adalah jumlah produksi sari apel yang diproduksi oleh Agroindustri Bromo Semeru. Jumlah produksi tersebut merupakan produksi sari apel secara keseluruhan (kemasan 120 ml dan 200 ml) pada tahun 2012 dan 2013. Proporsi pembuatan sari apel kemasan berbeda-beda karena disesuaikan dengan jumlah permintaan konsumen. Sari apel kemasan 120 ml yang 1 karton (kardus) berisi 40 cup merupakan kemasan yang paling banyak permintaannya dibandingkan dengan 200 ml yang 1 karton (kardus) berisi 24 cup. Hal ini menyebabkan sebanyak 60% produksi sari apel banyak dikemas dengan kemasan 120 ml, sedangkan untuk kemasan 200 ml hanya diproduksi sebanyak 10% dan 30% produksi digunakan untuk membuat jenang apel. Berdasarkan proporsi pembuatan sari apel tersebut peneliti menganalisis produktivitas produksi sari apel dengan kemasan 120 ml yang diproduksi dengan proporsi 60%. Adapun data produksi sari apel kemasan 120 ml tahun 2013 adalah sebagai berikut:



Tabel 17. Data Produksi Sari Apel Kemasan 120 ml Tahun 2013

| Bulan     | Tenaga Kerja (orang) | Jam Kerja Orang (jam) | Jam Kerja Mesin Pengemas (Jam) | Hasil Produksi (Kardus) | Hasil Produksi (Cup) |
|-----------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Januari   | 10                   | 175                   | 150                            | 1380                    | 55200                |
| April     | 10                   | 185                   | 159                            | 3552                    | 142080               |
| Mei       | 10                   | 225                   | 200                            | 5684                    | 227360               |
| Juni      | 10                   | 264                   | 240                            | 7446                    | 297840               |
| Juli      | 10                   | 325                   | 300                            | 8612                    | 344480               |
| Agustus   | 10                   | 253                   | 230                            | 6636                    | 265440               |
| September | 10                   | 175                   | 150                            | 2793                    | 111720               |
| Oktober   | 10                   | 182                   | 156                            | 2413                    | 96520                |
| November  | 10                   | 175                   | 150                            | 4380                    | 175200               |
| Desember  | 10                   | 168                   | 144                            | 3451                    | 138040               |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Keterangan :

- Tenaga Kerja : jumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan.
- Jam Kerja Orang : jumlah jam kerja orang yang terpakai per bulan.
- Jam Kerja Mesin Pengemas : jumlah jam kerja mesin pengemas yang terpakai per bulan.
- Hasil Produksi (Kardus) : hasil didapatkan dari 60% produksi total.
- Hasil Produksi (Cup) : hasil didapatkan dari hasil produksi (kardus) x 40 cup.

Data produksi di atas digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengukuran produktivitas pada periode 2013. Setelah melakukan penentuan kriteria, tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan performansi yang sebenarnya untuk masing-masing bulan pada tahun 2013. Bulan Februari dan Maret 2013 tidak dilakukan proses produksi disebabkan karena perusahaan sedang melakukan renovasi ruang produksi. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga kualitas serta higienitas dari produk sari apel.

Tabel 18. Performansi (*Performance*) Produktivitas Per Unit Yang Sebenarnya Tahun 2013

| Bulan     | Kriteria     |                 |                          |
|-----------|--------------|-----------------|--------------------------|
|           | Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas |
| Januari   | 5520         | 315,43          | 368,00                   |
| April     | 14208        | 768,00          | 893,58                   |
| Mei       | 22736        | 1010,49         | 1136,80                  |
| Juni      | 29784        | 1128,18         | 1241,00                  |
| Juli      | 34448        | 1059,94         | 1148,27                  |
| Agustus   | 26544        | 1049,17         | 1154,09                  |
| September | 11172        | 638,40          | 744,80                   |
| Oktober   | 9652         | 530,33          | 618,72                   |
| November  | 17520        | 1001,14         | 1168,00                  |
| Desember  | 13804        | 821,67          | 958,61                   |
| Total     | 185388       | 8322,75         | 9431,87                  |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Keterangan :

\*Seluruh nilai didapatkan dari hasil rasio pengukuran produktivitas antara masing-masing kriteria yang sudah ditentukan dengan total produksi yang diproduksi.

Tabel 18 menunjukkan performansi pada masing-masing rasio setiap bulannya pada tahun 2013. Untuk kriteria tenaga kerja, performansi tertinggi tercapai pada bulan Juli dengan nilai 34.448. Pencapaian tersebut terjadi karena perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan konsumen sari apel menjelang dan setelah hari raya Idul Fitri. Akibatnya tenaga kerja yang ada di perusahaan mendapatkan perintah dari atasan untuk menangani banyaknya produksi akan sari apel. Dalam menangani banyaknya produksi, perusahaan memiliki 10 tenaga kerja yang keseluruhannya adalah wanita tanpa adanya tambahan tenaga kerja lain. Terkadang perusahaan merasa kewalahan untuk memenuhi permintaan jika hanya dengan 10 tenaga kerja. Sebaiknya perusahaan menambah jumlah tenaga kerja, khususnya laki-laki, untuk lebih mempercepat kerja dan membantu mengangkat bahan baku yang berat serta menata gudang penyimpanan sari apel agar lebih tertata rapi sehingga tidak memakan banyak tempat. Performansi tertinggi yang dicapai oleh kriteria jam kerja orang dan jam kerja mesin pengemas terjadi pada bulan Juni dengan nilai 1128,18 (jam kerja orang) dan 1241 (jam kerja mesin pengemas). Hal tersebut terjadi juga karena menjelang perayaan hari Raya Idul Fitri. Akibatnya perusahaan harus memberikan jam kerja tambahan (lembur) agar



permintaan dapat terpenuhi. Jika jam kerja tenaga kerja bertambah, tentunya jam kerja mesin juga akan bertambah.

Nilai performansi terendah dicapai oleh masing-masing kriteria pada bulan Januari dengan nilai masing-masing 5520 (tenaga kerja); 315,43 (jam kerja orang); 368,00 (jam kerja mesin pengemas). Rendahnya kinerja ini disebabkan oleh rendahnya permintaan akan sari apel yang ada di perusahaan. Akibatnya perusahaan mengurangi jumlah produksi dan akan memproduksi dengan jumlah yang lebih banyak ketika permintaan kembali meningkat. Hal ini dapat terlihat pada bulan-bulan yang lain dimana jumlah sari apel yang diproduksi meningkat seiring dengan berjalannya waktu.

Setelah mengetahui nilai performansi pada masing-masing kriteria, maka tahap selanjutnya dalam metode OMAX adalah melakukan tahapan *quantifying* untuk menentukan nilai produktivitas pada level 1 – 10. Perhitungan pada masing-masing level menggunakan cara yang berbeda-beda karena setiap levelnya menentukan keadaan produktivitas dari perusahaan.

## 2. *Quantifying*

Tahap *quantifying* merupakan tahapan untuk menentukan nilai pada level 1 hingga 10 pada matriks OMAX. Untuk mendapatkan nilai pada masing-masing level tersebut, diperlukan perhitungan yang berbeda-beda untuk tiap levelnya. Perbedaan perhitungan tersebut bertujuan untuk menentukan sasaran atau target produktivitas yang akan dicapai perusahaan dengan jangka waktu yang pendek (level 3), akhir atau realistis terbaik (level 10), terburuk (level 0), dan produktivitas realistis (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9).

### a. Penentuan Sasaran Jangka Pendek (Level 3)

Perhitungan pertama yang harus dilakukan yaitu menentukan nilai pada level 3 dari matriks OMAX. Rumus yang digunakan pada level 3 adalah sebagai berikut dan tabel 19 merupakan nilai yang ditunjukkan pada level 3.

$$\mu = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n xi$$



Tabel 19. Nilai Produktivitas Pada Level 3

| No. | Kriteria Produktivitas   | Satuan    | Level 3  |
|-----|--------------------------|-----------|----------|
| 1.  | Tenaga Kerja             | Per bulan | 18538,80 |
| 2.  | Jam Kerja Orang          | Per hari  | 832,27   |
| 3.  | Jam Kerja Mesin Pengemas | Per hari  | 943,19   |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Sasaran jangka pendek (level 3) merupakan sasaran produktivitas perusahaan dalam jangka pendek. Level 3 menunjukkan nilai rata-rata performansi produktivitas yang telah dicapai perusahaan selama periode pengukuran. Berdasarkan perhitungan produktivitas pada level 3 di atas, dapat diketahui bahwa nilai kriteria produktivitas dari tenaga kerja adalah 18538,80. Artinya setiap 1 orang tenaga kerja mampu menghasilkan output berupa sari apel sebanyak  $18538,80 \approx 18.539$  unit cup setiap bulannya. Kriteria produktivitas jam kerja orang menunjukkan nilai sebesar  $832,27 \approx 832$  artinya setiap 1 jam kerja mampu dapat menghasilkan sari apel kemasan 120ml sebanyak 832 cup setiap harinya. Kriteria produktivitas jam kerja mesin pengemas menunjukkan nilai sebesar  $943,19 \approx 943$ , sehingga dapat diartikan setiap 1 jam kerja dari mesin pengemas mampu menghasilkan output produk sari apel sebanyak 943 cup per hari.

- b. Penentuan Sasaran Akhir atau Produktivitas Realistis Terbaik (Level 10) dan Terburuk (Level 0)

Level 10 dalam matriks OMAX merupakan sasaran akhir yang ingin dicapai perusahaan. Sasaran akhir tersebut berupa peningkatan target produktivitas pada masing-masing kriteria produktivitas (Nurdin dan Zabidi, 2007). Berbanding terbalik dengan level 0. Level 0 merupakan produktivitas terburuk dan sedapat mungkin harus dihindari oleh perusahaan (Nasution, 2006). Dalam perhitungan, formulasi yang digunakan untuk level 10 dan level 0, adapun formulasinya adalah sebagai berikut:

$$\text{Level 10} \rightarrow \text{BKA} = \mu + k. \tau$$

$$\text{Level 0} \rightarrow \text{BKB} = \mu - k. \tau$$

Untuk mendapatkan nilai BKA (level 10) dan BKB (level 0), ada tahapan perhitungan yang harus dilakukan. Tahapan perhitungan tersebut dapat dilihat

pada Lampiran 2. Setelah perhitungan BKA dan BKB dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 20. Penentuan Produktivitas Level 10 dan Level 0

| No. | Kriteria Produktivitas   | Level 10 | Level 0 |
|-----|--------------------------|----------|---------|
| 1.  | Tenaga Kerja             | 28003,37 | 9074,23 |
| 2.  | Jam Kerja Orang          | 1100,36  | 564,19  |
| 3.  | Jam Kerja Mesin Pengemas | 1517,23  | 369,14  |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Tabel perhitungan di atas menunjukkan nilai produktivitas terbaik yang ingin dicapai oleh perusahaan (level 10) dan nilai produktivitas yang sebaiknya dihindari oleh perusahaan (level 0). Pada level 10, kriteria produktivitas tenaga kerja bernilai  $28003,37 \approx 28.003$  artinya setiap 1 orang tenaga kerja mampu menghasilkan output berupa sari apel sebanyak 28.003 cup per bulan. Kriteria produktivitas jam kerja orang menunjukkan nilai sebesar  $1100,36 \approx 1100$  artinya setiap 1 jam kerja mampu dapat menghasilkan sari apel kemasan 120 ml sebanyak 1100 cup setiap harinya. Kriteria produktivitas jam kerja mesin pengemas menunjukkan nilai sebesar  $1517,23 \approx 1517$ , sehingga dapat diartikan setiap 1 jam kerja dari mesin pengemas mampu menghasilkan output produk sari apel sebanyak 1517 cup per hari.

Nilai yang berbeda ditunjukkan oleh level 0. Kriteria produktivitas tenaga kerja bernilai  $9074,23 \approx 9074$  artinya bahwa setiap 1 orang tenaga kerja mampu menghasilkan output sebanyak 9074 cup per bulan. Kriteria produktivitas jam kerja orang menunjukkan nilai sebesar  $564,19 \approx 564$  artinya setiap 1 jam kerja mampu dapat menghasilkan sari apel kemasan 120ml sebanyak 564 cup setiap harinya. Kriteria produktivitas jam kerja mesin pengemas menunjukkan nilai sebesar  $369,14 \approx 369$ , sehingga dapat diartikan setiap 1 jam kerja dari mesin pengemas mampu menghasilkan output produk sari apel sebanyak 369 cup per hari.

c. Perhitungan Nilai Produktivitas Realistis ( Level 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Tahap selanjutnya dalam pengisian level pada matriks OMAX adalah menghitung nilai produktivitas realistis yaitu pada level 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Formulasi yang digunakan untuk menghitung pada masing-masing level kriteria produktivitas tidak sama antara satu level dengan yang lainnya. Level 1 dan 2 didapatkan dari interpolasi nilai antara level 0 dan 3, kemudian hasil



interpolasi tersebut dijadikan sebagai interval antara level 0 sampai level 3. Di sisi lain, untuk level 4 didapatkan dari interpolasi nilai pada level 3 dan 10. Tabel 21 adalah formulasi yang digunakan beserta nilai interpolasi pada masing-masing kriteria produktivitas.

Tabel 21. Perhitungan Nilai Produktivitas Realistis

| No. | Nilai  | Kriteria     |                 |                          |
|-----|--|--------------|-----------------|--------------------------|
|     |  | Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas |
| 1.  | $Interval\ 0 - 3 = \frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0}$    | 3154,86      | 89,36           | 191,35                   |
| 2.  | $Interval\ 3 - 10 = \frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3}$ | 1352,08      | 38,30           | 82,01                    |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Tabel 22. Nilai Produktivitas Realistis ( Level 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

| Level | Kriteria Produktivitas |                 |                          |
|-------|------------------------|-----------------|--------------------------|
|       | Tenaga Kerja           | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas |
| 9     | 26651,28               | 1368,43         | 1435,25                  |
| 8     | 25299,20               | 1279,07         | 1353,24                  |
| 7     | 23947,12               | 1189,71         | 1271,23                  |
| 6     | 22595,04               | 1100,35         | 1189,22                  |
| 5     | 21242,96               | 1010,99         | 1107,21                  |
| 4     | 19890,88               | 921,63          | 1025,20                  |
| 2     | 15383,95               | 742,91          | 751,84                   |
| 1     | 12229,09               | 653,55          | 560,49                   |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Tabel di atas merupakan nilai kriteria produktivitas pada masing-masing level yang nantinya akan masuk ke dalam matriks OMAX bersamaan dengan level 0, 3, dan 10. Nilai ini bertujuan untuk mengetahui level kriteria produktivitas perusahaan pada periode pengukuran. Setelah disusun dalam matriks, tahapan selanjutnya adalah *monitoring* yang terdiri atas penentuan *score*, *wieght*, dan *value*.

### 3. Monitoring

*Monitoring* adalah tahap terakhir dari pembuatan *Objective Matrix* (OMAX). Tahap ini memiliki empat langkah yang harus dilakukan agar matriks dapat terisi sehingga diketahui bagaimana produktivitasnya. Keempat langkah tersebut yaitu :



a. *Score*

*Score* merupakan nilai level dimana nilai pengukuran produktivitas berada. Nilai tersebut merupakan nilai yang ditunjukkan oleh performansi produktivitas (*performance*) yang kemudian dikonversikan menjadi *score* pada badan matriks. Pengkonversian ini mengikuti aturan apabila nilai *performance* lebih rendah dari nilai *performance* pada skor tertentu namun masih lebih tinggi dari nilai skor sebelumnya, maka nilai *performance* digolongkan pada *score* sebelumnya. *Score* pada masing-masing kriteria dapat dilihat pada lampiran 5.

b. *Weight*

Tingkat kepentingan pada setiap kriteria ditunjukkan dari nilai bobot (*weight*) yang tertera. Kriteria produktivitas dianggap penting akan diberi bobot yang lebih besar dari kriteria yang lain. Penentuan bobot diperoleh dari perhitungan perbandingan berpasangan tingkat kepentingan masing-masing kriteria yang dilakukan oleh pihak perusahaan (manajer dan kepala produksi) yang diolah dengan menggunakan metode AHP. Perhitungan selengkapnya terkait bobot dapat dilihat pada lampiran 3.

Berdasarkan tiga kriteria produktivitas yang sudah ditentukan, bobot tertinggi diraih oleh kriteria tenaga kerja sebesar 0,5 kemudian tertinggi kedua yaitu jam kerja orang sebesar 0,33 dan peringkat terakhir diraih oleh jam kerja mesin pengemas sebesar 0,17. Nilai tertinggi pada bobot mengartikan bahwa kriteria tersebut memiliki nilai kepentingan yang lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang lain. Dalam hal ini kriteria tenaga kerja memiliki kepentingan yang lebih jika dibandingkan dengan kriteria jam kerja orang dan jam kerja mesin pengemas.

c. *Value*

*Value* pada masing-masing kriteria dapat dihitung dengan mengalikan *weight* (bobot) dan *score* (skor). Perhitungan *value* bertujuan untuk mengetahui produktivitas total perusahaan. Angka *value* yang dihasilkan pada masing-masing kriteria produktivitas terlampir pada lampiran 5.

d. *Performance Indicator*

*Performance indicator* memiliki tiga bagian dalam matriks. Adapun bagian tersebut adalah *current*, *previous*, dan *productivity index*. Untuk *current*

perhitungan berasal dari penjumlahan setiap *value* pada periode yang diukur di semua kriteria dan *previous* diperoleh dari periode sebelumnya, sedangkan indeks produktivitas (*productivity index*) dapat dihitung dengan menggunakan formulasi:

$$IP = \frac{\text{current} - \text{previous}}{\text{previous}} \times 100\%$$

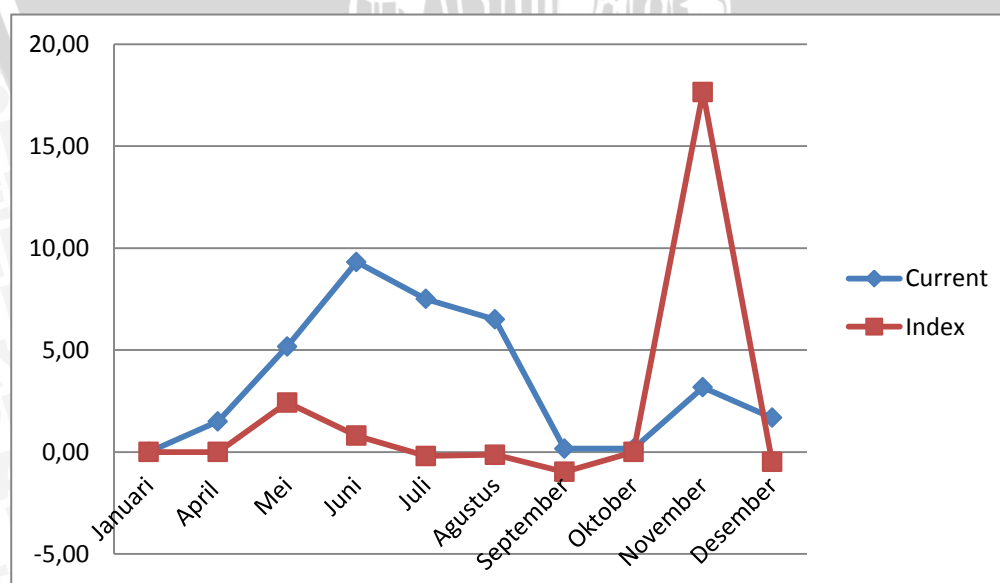
Nilai *performance indicator* dapat dilihat pada Tabel 23. *Performance indicator* ini memiliki nilai positif dan juga negatif. Nilai positif mengartikan bahwa produktivitas mengalami peningkatan, sedangkan nilai negatif mengartikan bahwa produktivitas mengalami penurunan.

Tabel 23. Produktivitas Total Produksi Tahun 2013

| Bulan     | Current | Previous | Index    |
|-----------|---------|----------|----------|
| Januari   | 0,00    | 0        | 0        |
| April     | 1,50    | 0        | 0        |
| Mei       | 5,17    | 1,51     | 242,38%  |
| Juni      | 9,32    | 5,17     | 80,27%   |
| Juli      | 7,50    | 9,32     | -19,53%  |
| Agustus   | 6,50    | 7,50     | -13,33%  |
| September | 0,17    | 6,50     | -97,38%  |
| Oktober   | 0,17    | 0,17     | 0,00%    |
| November  | 3,17    | 0,17     | 1764,71% |
| Desember  | 1,68    | 3,17     | -47,32%  |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Gambar 4. Produktivitas Total Produksi Tahun 2013



Sumber: Data primer diolah, 2014.



Hasil akhir dari perhitungan *performance indicator* menunjukkan produktivitas akhir pada suatu periode, namun jika semua nilai yang ada pada *performance indicator* di setiap periode digabungkan menjadi satu, maka akan menghasilkan produktivitas total produksi. Seperti yang tersaji pada tabel 23 dan gambar 4 adalah produktivitas total produksi tahun 2013. *Index* pada tabel 23 menunjukkan nilai yang positif dan negatif, artinya bahwa produktivitas perusahaan mengalami kenaikan serta penurunan produktivitas. Pada kolom *current*, produktivitas total tertinggi dicapai pada bulan Juni dengan angka sebesar 9,32 dengan *index* sebesar 80,27%. Nilai positif yang ditunjukkan pada *index* tersebut menunjukkan bahwa produktivitasnya meningkat. Peningkatan produktivitas tersebut disebabkan adanya peningkatan *score* yang sangat baik yang sudah dicapai oleh perusahaan pada kriteria tenaga kerja dan jam kerja orang. Kedua kriteria ini mencapai *score* produktivitas pada angka 10, sedangkan untuk jam kerja mesin pengemas mencapai angka 6 pada kolom *score* di lampiran 5. *Score* sempurna yang dicapai oleh kriteria tenaga kerja dan jam kerja orang disebabkan oleh adanya peningkatan produksi menjelang hari raya Idul Fitri. Akibatnya jam kerja dari para tenaga kerja bertambah dari jam normal kerja (7 jam kerja) menjadi 11 jam kerja. Dibandingkan dengan bulan yang lain, kriteria jam kerja mesin pengemas pada bulan Juni juga memperoleh angka yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pemakaian mesin pengemas sebagai bagian dari produksi sangat produktif.

Produktivitas total terendah yang dicapai oleh perusahaan yang disajikan pada tabel 23 terletak di kolom *current* adalah bulan Januari, September, dan Oktober dimana masing-masing angka *current*-nya adalah 0,00 ; 0,17 ; dan 0,17. Adapun *index* yang dicapai oleh bulan Januari yaitu 0%, September - 97,38%, dan Oktober 0%. Ketiga bulan ini menunjukkan produktivitas perusahaan pada kondisi yang buruk sehingga diperlukan cara untuk meningkatkan produktivitas kembali seperti pada bulan Juni. Pada bulan Januari angka *current* dan *index*-nya adalah 0,00 dan 0%. Angka 0 tersebut disebabkan pada bulan Januari untuk seluruh kriteria produktivitas mendapatkan *score* 0 karena *performance* perusahaan berada dibawah nilai *score* yang paling rendah. Penurunan produktivitas ini disebabkan karena

perusahaan mengurangi jumlah produksi menjelang adanya renovasi ruang produksi pada bulan Februari dan Maret. Menurut perusahaan, pengurangan produksi ini dimaksudkan karena perusahaan tidak memiliki ruang gudang yang cukup untuk menyimpan stok sari apel yang sudah jadi. Pada bulan September angka *current* dan *index*-nya adalah 0,17 dan -97,38%. Hal ini disebabkan oleh rendahnya *score* yang dicapai kriteria tenaga kerja dan jam kerja orang dimana kedua mencapai *score* 0, sedangkan untuk jam kerja mesin pengemas mencapai *score* 1. Akibatnya *index* yang dicapai pun bernilai negatif, sehingga artinya produktivitas perusahaan pada bulan September mengalami penurunan. Penurunan produktivitas ini disebabkan perusahaan sudah tidak memberlakukan jam lembur kembali karena perayaan hari raya Idul Fitri sudah selesai yang diiringi dengan menurunnya produksi sari apel. Jam kerja normal perusahaan pun kembali diberlakukan yaitu 7 jam. Penurunan ini terus berlanjut hingga bulan Oktober dimana angka *current* 0,17 dengan *index* sebesar 0%. Rendahnya *current* dan *index* disebabkan oleh rendahnya *score* kriteria tenaga kerja dan jam kerja sebesar 0 dan jam kerja mesin pengemas sebesar 1. Tidak jauh berbeda dengan bulan September, pada bulan Oktober perusahaan juga mengurangi jam kerja lembur dan produksi akan sari apel.

## 5.4 Pembahasan

### 5.4.1 Pembahasan Produktivitas sebagai Akibat Adanya Kompensasi Finansial dan Non-Finansial

Perusahaan dalam setiap pemberian kompensasi kepada karyawan mempunyai beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi. Salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi adalah produktivitas tenaga kerja. Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh tenaga kerja (karyawan) kepada pihak organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Prestasi kerja dapat dalam bentuk yang bermacam-macam. Pada Agroindustri Bromo Semeru prestasi kerja yang dimaksud adalah jika setiap



karyawan, khususnya produksi mampu untuk memenuhi target perusahaan dalam memproduksi sari apel. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda.

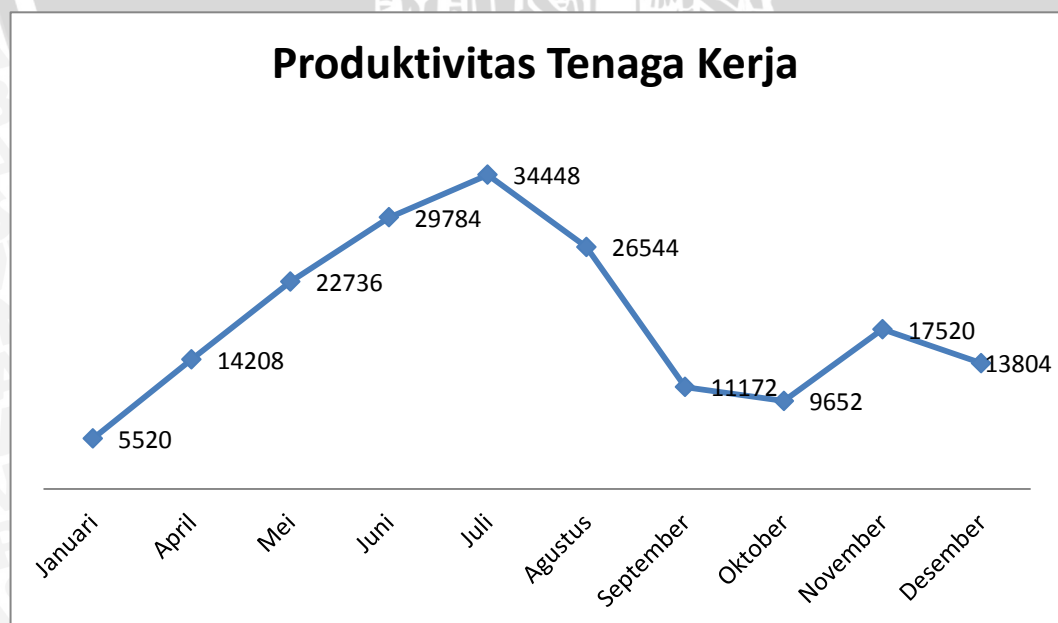
Perhitungan produktivitas terhadap kriteria tenaga kerja dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana tingkat produktivitas tenaga kerja tersebut dan sejauh mana kompensasi baik itu finansial atau non-finansial yang diberikan perusahaan terhadap tenaga kerja. Berikut adalah *score* produktivitas tenaga kerja pada Agroindustri Bromo Semeru Tahun 2013.

Tabel 24. *Score* Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2013

| Bulan     | Score | Nilai Produktivitas | Performansi Sebenarnya |
|-----------|-------|---------------------|------------------------|
| Januari   | 0     | 0                   | 5520                   |
| April     | 1     | 0,5                 | 14208                  |
| Mei       | 6     | 3                   | 22736                  |
| Juni      | 10    | 5                   | 29784                  |
| Juli      | 10    | 5                   | 34448                  |
| Agustus   | 8     | 4                   | 26544                  |
| September | 0     | 0                   | 11172                  |
| Oktober   | 0     | 0                   | 9652                   |
| November  | 2     | 1                   | 17520                  |
| Desember  | 1     | 0,5                 | 13804                  |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Gambar 5. Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2013



Sumber: Data primer diolah, 2014.

Dari hasil perhitungan atas *weight* (bobot), diperoleh angka yang berbeda-beda pada masing-masing kriteria produktivitas. Kriteria tenaga kerja mendapatkan angka 0,5 ; kriteria jam kerja orang memperoleh angka 0,33 ; dan untuk kriteria jam kerja mesin pengemas mendapatkan angka 0,17 dari hasil perhitungan. Angka yang paling besar ditunjukkan oleh kriteria produktivitas tenaga kerja. Hal ini membuktikan bahwa tenaga kerja merupakan faktor yang lebih penting jika dibandingkan dengan jam kerja baik orang ataupun mesin. Artinya tenaga kerja memiliki bobot sebesar 50% terhadap produktivitas total.

Tabel 24 merupakan *score* produktivitas tenaga kerja pada Agroindustri Bromo Semeru tahun 2013 yang diambil dari tabel OMAX di setiap bulannya (lampiran 5). Untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja, maka angka yang ada pada *score* dikalikan dengan *weight* (bobot) dari tenaga kerja. Hasil perkalian tersebut dapat dilihat pada gambar 5. Grafik tersebut menggambarkan adanya fluktuasi atas produktivitas tenaga kerja. Mula-mula nilai produktivitas naik hingga memuncak pada bulan Juni dan Juli, kemudian turun drastis hingga bulan Oktober, naik kembali pada bulan November dan kembali sedikit turun pada bulan Desember. Banyaknya produksi sari apel yang ada di perusahaan (Tabel 17) tidak menjamin adanya kenaikan produktivitas tenaga kerja. Hal ini dapat terlihat pada gambar 5 dimana grafik tidak mengalami kenaikan, melainkan berfluktuasi.

Ditinjau dari segi kompensasi finansial, pada bulan Januari, nilai produktivitasnya adalah 0 dengan nilai performansi yang sebenarnya sebesar 5520. Hal ini disebabkan karena hasil produksi sari apel berada dibawah nilai *score* yang sudah ditentukan pada tabel OMAX. Seharusnya jika perusahaan sudah merencanakan untuk mengurangi produksi, sebaiknya perusahaan meliburkan beberapa tenaga kerja agar tetap memberikan keuntungan bagi perusahaan. Jika perusahaan tetap memperkejakan para tenaga kerja, tentunya akan ada biaya yang harus dikeluarkan untuk memberikan kompensasi berupa gaji kepada karyawan tersebut. Setelah menggali informasi di pihak perusahaan, ada alasan tersendiri mengapa perusahaan memutuskan untuk mengurangi produksi. Pengurangan produksi tersebut disebabkan karena adanya renovasi ruang produksi pada bulan Februari hingga Maret. Renovasi tersebut membuat kegiatan produksi menjadi berhenti sementara. Sesuai dengan peraturan perundangan bahwa upah



tidak dibayar apabila pekerja atau buruh tidak melakukan pekerjaan. Agroindustri Bromo Semeru juga melakukan hal yang serupa karena tidak ada pekerjaan yang dikerjakan oleh para karyawan di bagian produksi.

Pada bulan April, Mei, Juni, dan Juli nilai produktivitas tenaga kerja meningkat secara signifikan bahkan mencapai nilai tertinggi pada bulan Juni dan Juli dengan nilai 5 dimana nilai performansi sebenarnya pada masing-masing bulan tersebut adalah 29784 dan 34448. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sudah melakukan kegiatan produksi dengan cukup efektif dan efisien. Keempat bulan tersebut merupakan bulan sibuk perusahaan karena perusahaan sedang mempersiapkan produksi untuk hari raya Idul Fitri. Akibatnya ada penambahan-penambahan jam kerja lembur untuk menyelesaikan target produksi. Tentunya penambahan jam kerja lembur ini diiringi dengan adanya upah yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan hanya memberikan upah hanya pada bulan-bulan sibuk menjelang hari raya. Upah lembur dan waktu kerja merupakan dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Pada dasarnya, pekerja atau buruh berhak untuk memperoleh upah lembur di saat ia bekerja di luar waktu kerja. Perusahaan memberikan upah sebesar Rp 15.000 per karyawan untuk 1 resep dimana setiap kali masak membutuhkan 40 resep. Di sela-sela melakukan jam lemburnya, karyawan mendapatkan vitamin serta minuman untuk tetap menjaga stamina para karyawan.

Pada bulan sibuk tersebut, tidak hanya upah yang diberikan. Bulan sibuk tersebut merupakan bulan yang bersamaan dengan bulan puasa menjelang hari raya Idul Fitri. Artinya ada tunjangan hari raya (THR) yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang. Sejauh ini selama perusahaan memberlakukan jam kerja lebih (lembur) perusahaan tidak pernah lupa untuk memberikan hak karyawan berupa upah diiringi dengan pemberian vitamin atau suplemen untuk menjaga kondisi tubuh karyawan. Pemberian upah tersebut dirasa sudah cukup mengingat skala perusahaan yang masih belum cukup besar, yaitu masih berskala kecil menengah.

Nilai produktivitas kembali menurun secara tajam dari bulan Agustus (4) dengan performansi produktivitas yang sebenarnya 26544, September (0) dengan performansi produktivitas yang sebenarnya 11172, dan Oktober (0) dengan

performansi produktivitas yang sebenarnya 9652. Kemudian naik kembali pada bulan November dan kembali sedikit turun pada bulan Desember. Fluktuasi ini disebabkan ketidakstabilan produksi. Ketidakstabilan tersebut tidak diiringi dengan mengurangi tenaga kerja produksi. Seperti halnya yang terjadi pada bulan Januari, sebaiknya jika produksi tidak stabil maka sebaiknya perusahaan melakukan tindakan dengan meliburkan sementara beberapa pekerja. Kelebihan jumlah tenaga kerja merupakan suatu pemborosan dan dapat merugikan perusahaan. Pemborosan adalah segala aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tetapi hanya mengeluarkan biaya. Dengan adanya pemborosan dapat dikatakan bahwa manfaat yang diperoleh dari suatu aktivitas lebih rendah daripada biaya yang dikeluarkan untuk membiayai aktivitas tersebut. Selama periode pengukuran, beberapa bagian kompensasi finansial berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan melahirkan tidak digunakan oleh para karyawan. Dengan demikian tunjangan kesehatan dan tunjangan melahirkan digunakan oleh para karyawan yang membutuhkan saja. Hal ini tentunya meringankan perusahaan dalam melakukan proses produksinya.

Kompensasi non-finansial yang diberikan perusahaan sebagian besar sudah dirasakan sesuai oleh para karyawan. Hanya salah satu komponen kompensasi non-finansial yaitu lingkungan kerja yang aman dan nyaman masih perlu diperbaiki kembali oleh perusahaan. Perbaikannya yaitu dengan menambah gudang untuk hasil produksi sehingga sari apel yang sudah selesai *dipacking* dan lolos tahap *quality control* bisa segera untuk masuk ke dalam gudang dengan sistem FIFO (*First In First Out*) agar tetap menjaga kualitasnya. Namun walaupun komponen kompensasi non-finansial tersebut sudah dirasakan sesuai oleh karyawan, produktivitas tenaga kerja masih belum menunjukkan peningkatan hingga akhir periode pengukuran. Sebaiknya perusahaan segera memperhatikan kekurangan-kekurangan yang sudah disebutkan sebelumnya agar produktivitas menjadi optimal (semua kriteria produktivitas memiliki performansi pada level 10).



## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

1. Agroindustri Bromo Semeru memberikan kompensasi finansial dan non-finansial kepada seluruh karyawannya. Kompensasi finansial terdiri atas gaji, upah, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan melahirkan, dan pesangon, sedangkan untuk kompensasi non-finansial terdiri atas tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Secara finansial, kompensasi yang diberikan sebagian besar dirasakan sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari karyawan. Sedangkan secara non-finansial kompensasi yang diberikan sebagian besar juga sudah sesuai, namun untuk lingkungan kerja yang aman dan nyaman masih belum sesuai karena kurangnya ruang gerak karyawan dalam bekerja di perusahaan.
2. Produktivitas produksi Agroindustri Bromo Semeru pada tahun 2013 dapat dilihat pada produktivitas total. Produktivitas total tertinggi tertinggi dicapai pada bulan Juni dengan angka sebesar 9,32 dengan *index* sebesar 80,27%. Nilai positif yang ditunjukkan pada *index* tersebut menunjukkan bahwa produktivitasnya meningkat. Di sisi lain, produktivitas total terendah adalah bulan Januari, September, dan Oktober dimana masing-masing angka *current* dan *indeks*-nya adalah 0,00 dan 0% ; 0,17 dan -97,38% ; 0,17 dan 0%. Ketiga bulan ini menunjukkan produktivitas perusahaan pada kondisi yang buruk sehingga diperlukan cara untuk meningkatkan produktivitas kembali seperti pada bulan Juni. Nilai positif dan negatif yang ditunjukkan pada *indeks* hanya menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan produktivitas saja.
3. Berdasarkan nilai produktivitas yang dihasilkan perusahaan yang kemudian dibandingkan dengan kompensasi berupa gaji dan upah serta tunjangan hari raya kepada para karyawan adalah lebih dari cukup. Sama halnya dengan tunjangan kesehatan dan tunjangan melahirkan bagi para karyawan. Kedua tunjangan tersebut tidak diberikan setiap hari atau setiap bulan oleh perusahaan. Ada waktu-waktu tertentu dimana karyawan dapat memanfaatkan tunjangan tersebut sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Selain itu untuk kompensasi non-finansial berupa tugas yang menarik, tantangan,

tanggung jawab, dan kerabat kerja yang menyenangkan, sudah sangat mendukung untuk membantu meningkatkan produktivitas. Sedangkan untuk lingkungan kerja yang aman dan nyaman dirasa masih belum mendukung untuk menunjang peningkatan produktivitas.

#### 4.2 Saran

1. Produktivitas tenaga kerja yang sudah diukur melalui penelitian ini menunjukkan adanya penurunan produktivitas pada tahun 2013. Namun, jika melihat kompensasi yang diberikan, perusahaan cenderung memberikannya secara berlebihan, khususnya pada kompensasi finansial berupa gaji. Hal tersebut merupakan pemborosan perusahaan, sehingga sebaiknya jika memang produksi pada bulan-bulan tertentu yang telah diprediksi perusahaan akan menurun, maka sebaiknya perusahaan memberikan gaji sesuai dengan jumlah produksi yang dilakukan pada bulan tersebut. Jika sistem pemberian gaji yang sudah disarankan penulis diaplikasikan pada perusahaan, maka akan meringankan perusahaan karena gaji yang diberikan berdasarkan pada produksi yang memang sudah ditentukan perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya lebih aktif lagi dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang melibatkan pemerintah atau pihak swasta agar dapat mengembangkan perusahaan beserta sumberdaya manusianya. Mengingat sebagian besar karyawan adalah ibu rumah tangga, maka perlu diadakannya suatu pelatihan-pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah atau pusat. Hal ini bertujuan agar mereka dapat memiliki keterampilan lain yang dapat dikembangkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agroindustri Bromo Semeru. 2013. *Produksi Sari Apel*. Batu: Agroindustri Bromo Semeru.
- Apriani, Wulan Retno., Rodhiyah., Wahyu Hidayat. 2013. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Bpr Restu Artha Makmur Kantor Pusat Majapahit Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Arep, Ishak dan H. Tanjung. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Atmosoeparto, K. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Berita Statistik BPS No 35/05/Th.XVI*. [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id). Diakses tanggal 27 Desember 2013.
- Dhamayanti, Teti. 2006. *Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung Terhadap Produktivitas Karyawan Operator CV Mulia, Bogor*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Supervisor)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Dessler. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Firdaus, Wildan. 2012. *Analisis Produktivitas Menggunakan Model Objective Matrix (OMAX) Studi Kasus Pada Industri Keripikl Talas "Jaya Abadi", Malang*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Flippo, Edwin B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalialia), Edisi VII Jilid II*. Jakarta: Erlangga.
- Gaspersz, Vincent. 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hamidah, Nurul Hazmi., Panji Deoranto., Retno Astuti. 2013. *Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus Pada Bagian Produksi Sari Roti Pt Nippon Indosari Corpindo, Tbk Pasuruan)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Melayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kussriyanto, B. 1986. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Melaniyanti, Indah. 2000. *Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja dan Tingkat Kesejahteraan Karyawan PT Khom Foods Muara Baru, Jakarta Utara*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. 2000. *Leading organizational change*. Journal of Workplace.
- Nasution, A.H. 2006. *Sistem Teknik Industri*. Yogyakarta: Jurnal Keilmuan dan Penggunaan Terhadap Sistem Industri, Vol 6, No 2.
- Nurdin, R. dan Zabidi, Y. 2007. *Pengukuran dan Analisis Produktivitas Lini Produksi PT. XYZ dengan Menggunakan Metode Objective Matrix*. Yogyakarta: Jurnal STTA.
- Parung, Juniarto. 1999. *Analisis Produktivitas*. Surabaya: Laboratorium Analisis Perencanaan Kerja dan Ergonomi Ubaya.
- Riggs, J.L. 1987. *Production System Planning, Analysis and Control, Formerly*. US: Oregon State University.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki, Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Saddad, Nur Aditya., Panji Deoranto., Ika Atsari Dewi. 2013. *Analisis Produktivitas Bagian Pengolahan Menggunakan Metode Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus Di Pt Perkebunan Nusantara Xii Ngrangkah Pawon Kabupaten Kediri)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Samsudin, S. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.



- Simanjuntak, P.J. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanth, David J. 1984. *Productivity Engineering and Management*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Tamtomo, Aryandito Tjahjo. 2008. *Pengukuran Produktivitas Proses Produksi Pt.Halco Dengan Menggunakan Alat Ukur Omax (Objectives Matrix)*. Thesis. Jakarta: Universitas Indonesia
- Yuniarsih, Tjutju 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian



### KUESIONER PENELITIAN



## KAJIAN KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON-FINANSIAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DI AGROINDUSTRI BROMO SEMERU (BROSEM), KOTA BATU

---

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan skripsi yang dilakukan oleh peneliti dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Anisa Chaesariana Kurniawati  
NIM : 105040101111041  
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian  
Program Studi : Agribisnis  
Fakultas : Pertanian  
Universitas : Brawijaya

Peneliti memohon kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i agar bersedia menjadi responden penelitian ini serta bersedia untuk mengisi kuesioner ini dengan benar demi keabsahan data-data yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kompensasi finansial dan non-finansial terhadap produktivitas kerja Agroindustri Bromo Semeru (Brosem), Kota Batu. Pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner ini hanya semata-mata untuk data penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.

Atas kerjasama serta perhatian dari Bapak/Ibu/Sdr/i, diucapkan terima kasih.







**Lampiran 1. Lanjutan.**

**B. DAFTAR PERTANYAAN**

**1. Kompensasi Finansial**

**PETUNJUK PENGISIAN :**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom jawaban beserta alasan pada kolom keterangan yang telah disediakan sesuai dengan pengetahuan Bapak/Ibu/Sdr/i.

| No. | Pertanyaan  | Jawaban   | Keterangan |
|-----|---|---|------------|
| 1.  | Apakah gaji Anda per bulan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari?  | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |
| 2.  | Apakah perusahaan selalu memberikan upah diluar gaji pokok, misalnya seperti upah lembur ?  | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |
| 3.  | Jenis tunjangan apa saja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan? Apakah tunjangan tersebut memadai dan sesuai menurut Anda? | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |
| 4.  | Menurut Anda, ketika ada karyawan yang berhenti bekerja, apakah karyawan tersebut diberikan uang pesangon oleh perusahaan?          | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |



**Lampiran 1. Lanjutan.**

| No. | Pertanyaan   | Jawaban   | Keterangan |
|-----|--|---|------------|
| 5.  | Ketika menjelang hari raya, apakah perusahaan memberikan tunjangan (THR)? Adakah kesamaan nominal tunjangan hari raya (THR) antara masing-masing karyawan?       | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |
| 6.  | Jika ada karyawan yang sedang mengalami masa hamil, apakah perusahaan memberikan keringanan kepada karyawan tersebut? Apa saja bentuk keringanan yang diberikan? | <input type="checkbox"/> YA<br><input type="checkbox"/> TIDAK |            |

**2. Kompensasi Non-Finansial**

**PETUNJUK PENGISIAN :**

Berikan tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai menurut Bapak/Ibu/Sdr/i. Adapun kategori pilihan yang disediakan adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat setuju
- S = Setuju
- CS = Cukup setuju
- TS = Tidak setuju
- STS = Sangat tidak setuju

| No. | Pertanyaan   | SS | S | CS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya merasa perusahaan memberikan tugas-tugas yang menarik sesuai dengan minat dan kemampuan para karyawan.            |    |   |    |    |     |
| 2.  | Tugas-tugas yang diberikan perusahaan saya anggap sebagai tantangan untuk lebih mengembangkan potensi dalam diri saya. |    |   |    |    |     |

### Lampiran 1. Lanjutan.

| No. | Pertanyaan   | SS | S | CS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 3.  | Saya bertanggung jawab atas pekerjaan serta tugas-tugas yang sudah perusahaan berikan kepada saya. |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya merasa bahwa kerabat kerja saya di perusahaan ini menyenangkan dan saling mengerti.           |    |   |    |    |     |
| 5.  | Perusahaan ini sudah dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan-karyawannya.     |    |   |    |    |     |

### 3. Kriteria Produktivitas Produksi

#### PETUNJUK PENGISIAN :

Berikan lingkaran pada jawaban yang sesuai menurut Bapak/Ibu/Sdr/i.

Adapun kategori pilihan yang disediakan adalah sebagai berikut:

- 1 = sama pentingnya
- 3 = sedikit lebih penting
- 5 = lebih penting
- 7 = sangat lebih penting
- 9 = mutlak lebih penting
- 2,4,6,8 = nilai diantaranya

#### Definisi Kriteria Produktivitas Produksi

| No. | Kriteria                      | Definisi  |
|-----|-------------------------------|---|
| 1   | Tenaga kerja (4A)             | jumlah tenaga kerja mempengaruhi total produksi yang dihasilkan setiap bulannya.                      |
| 2   | Jam kerja orang (4B)          | total produk yang dihasilkan setiap bulannya dipengaruhi oleh jam kerja yang terpakai.                |
| 3   | Jam kerja mesin pengemas (4C) | Total produk yang dihasilkan setiap bulannya dipengaruhi oleh jam kerja mesin pengemas yang terpakai. |



## Lampiran 1. Lanjutan.

1) Kriteria Tenaga Kerja (4A), Jam Kerja Orang (4B), dan Jam Kerja Mesin Pengemas (4C)

| Kriteria | Nilai Intensitas Kepentingan      | Kriteria |
|----------|-----------------------------------|----------|
| 4A       | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 4B       |
|          | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 4C       |

2) Kriteria Jam Kerja (4B) dan Jam Kerja Mesin Pengemas (4C)

| Kriteria | Nilai Intensitas Kepentingan      | Kriteria |
|----------|-----------------------------------|----------|
| 4B       | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 4C       |



**Lampiran 2. Perhitungan Penentuan Produktivitas Level 10 dan Level 0**

| Bulan     | Kriteria             |                 |                      |                 |                 |                      |                          |                 |                      |
|-----------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|
|           | Tenaga Kerja (orang) |                 |                      | Jam Kerja (jam) |                 |                      | Jam Kerja Mesin Pengemas |                 |                      |
|           | $X_i - \mu$          | $(X_i - \mu)^2$ | $\sum (X_i - \mu)^2$ | $X_i - \mu$     | $(X_i - \mu)^2$ | $\sum (X_i - \mu)^2$ | $X_i - \mu$              | $(X_i - \mu)^2$ | $\sum (X_i - \mu)^2$ |
| Januari   | 13018,80             | 169489153,44    |                      | -516,85         | 267129,91       |                      | -575,19                  | 330839,81       |                      |
| April     | -4330,80             | 18755828,64     |                      | -64,27          | 4131,24         |                      | -49,60                   | 2460,34         |                      |
| Mei       | 4197,20              | 17616487,84     |                      | 178,21          | 31760,30        |                      | 193,61                   | 37486,09        |                      |
| Juni      | 11245,20             | 126454523,04    |                      | 295,91          | 87561,03        |                      | 297,81                   | 88692,73        |                      |
| Juli      | 15909,20             | 253102644,64    |                      | 227,66          | 51830,79        |                      | 205,08                   | 42057,77        |                      |
| Agustus   | 8005,20              | 64083227,04     |                      | 216,90          | 47043,56        |                      | 210,90                   | 44478,89        |                      |
| September | -7366,80             | 54269742,24     |                      | -193,87         | 37587,40        |                      | -198,39                  | 39357,31        |                      |
| Oktober   | -8886,80             | 78975214,24     |                      | -301,95         | 91170,79        |                      | -324,47                  | 105280,01       |                      |
| November  | -1018,80             | 1037953,44      |                      | 168,87          | 28516,46        |                      | 224,81                   | 50540,99        |                      |
| Desember  | -4734,80             | 22418331,04     |                      | -10,61          | 112,53          |                      | 15,42                    | 237,91          |                      |
| Total     |                      |                 | 806203105,60         |                 |                 | 646844,00            |                          |                 | 741431,85            |



## Lampiran 2. Lanjutan.

| Nilai  | Kriteria     |                 |                          |
|--|--------------|-----------------|--------------------------|
|  | Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas |
| $\frac{\Sigma(Xi - \mu)^2}{n - 1}$               | 89578122,84  | 71871,56        | 82381,32                 |
| $\tau = \sqrt{\frac{\Sigma(Xi - \mu)^2}{n - 1}}$ | 9464,57      | 268,09          | 287,02                   |
| $DA = \frac{\tau}{u} \times 100\%$               | 51,05%       | 32,21%          | 30,43%                   |
| $CL = 100\% - DA$                                | 48,95%       | 67,79%          | 69,57%                   |
| k  | 1            | 1               | 2                        |
| $BKA = \mu + k \cdot \tau$                       | 28003,37     | 1100,36         | 1517,23                  |
| $BKB = \mu - k \cdot \tau$                       | 9074,23      | 564,19          | 369,14                   |

Lampiran 3. Perhitungan Penentuan *Weight* (Bobot) dengan Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

## Lampiran 3a. Tabel Rata-Rata Geometri

| Perbandingan Kriteria                      | Responden A | Responden B | Xg   |
|--|-------------|-------------|------|
| Tenaga Kerja / Jam Kerja Orang             | 1           | 3           | 1,73 |
| Tenaga Kerja / Jam Kerja Mesin Pengemas    | 4           | 2           | 2,83 |
| Jam Kerja Orang / Jam Kerja Mesin Pengemas | 2           | 2           | 2,00 |

Lampiran 3b. Tabel Perbandingan Berpasangan (AHP) dan Penentuan Bobot (*Weight*)

| Kriteria                 | Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Rata-Rata |
|--------------------------|--------------|-----------------|--------------------------|-----------|
| Tenaga Kerja             | 1,00         | 1,73            | 2,83                     | 1,85      |
| Jam Kerja Orang          | 0,58         | 1,00            | 2,00                     | 1,19      |
| Jam Kerja Mesin Pengemas | 0,35         | 0,50            | 1,00                     | 0,62      |
| Jumlah                   | 1,93         | 3,23            | 5,83                     | 3,66      |

### Lampiran 3b. Lanjutan.

#### 1. Perhitungan *weight* (bobot)

$$Vp_{tk} = \frac{Xg \text{ rata - rata}}{Xg \text{ total}} = \frac{1,85}{3,66} = 0,5$$

$$Vp_{jko} = \frac{Xg \text{ rata - rata}}{Xg \text{ total}} = \frac{1,19}{3,66} = 0,33$$

$$Vp_{jkp} = \frac{Xg \text{ rata - rata}}{Xg \text{ total}} = \frac{0,62}{3,66} = 0,17$$

#### 2. CR Calculation

$$Va_{tk} = (1 \quad 1,73 \quad 2,83) \begin{pmatrix} 0,51 \\ 0,33 \\ 0,17 \end{pmatrix} = 1,55$$

$$Va_{jko} = (0,58 \quad 1 \quad 2) \begin{pmatrix} 0,51 \\ 0,33 \\ 0,17 \end{pmatrix} = 0,96$$

$$Va_{jkp} = (0,35 \quad 0,50 \quad 1) \begin{pmatrix} 0,51 \\ 0,33 \\ 0,17 \end{pmatrix} = 0,51$$

$$\lambda_{tk} = \frac{Va_{tk}}{Vp_{tk}} = 3,06 \quad \leftarrow \lambda \text{ max}$$

$$\lambda_{jko} = \frac{Va_{jk}}{Vp_{jk}} = 2,93$$

$$\lambda_{jkp} = \frac{Va_{jkp}}{Vp_{jkp}} = 3,03$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = 0,03$$

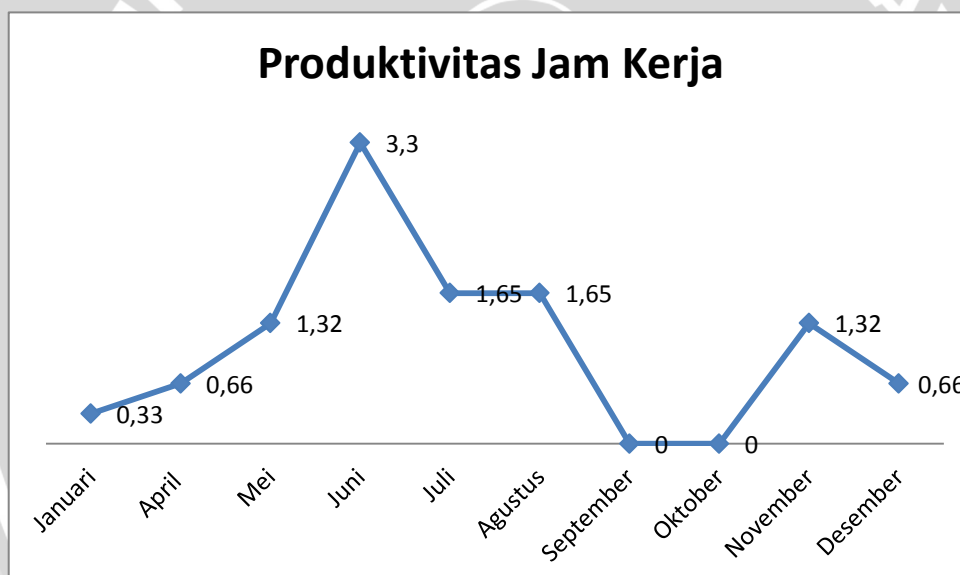
- IR = 0,58 (has 3 matrix). Data dinyatakan **konsisten** jika  $CR \leq 0,10$

$$CR = \frac{CI}{IR} = 0,05 \quad ; \text{ artinya data } \mathbf{konsisten}.$$

#### Lampiran 4. Tabel *Score* Kriteria Produktivitas

#### Lampiran 4a. Tabel *Score* Produktivitas Jam Kerja Tahun 2013

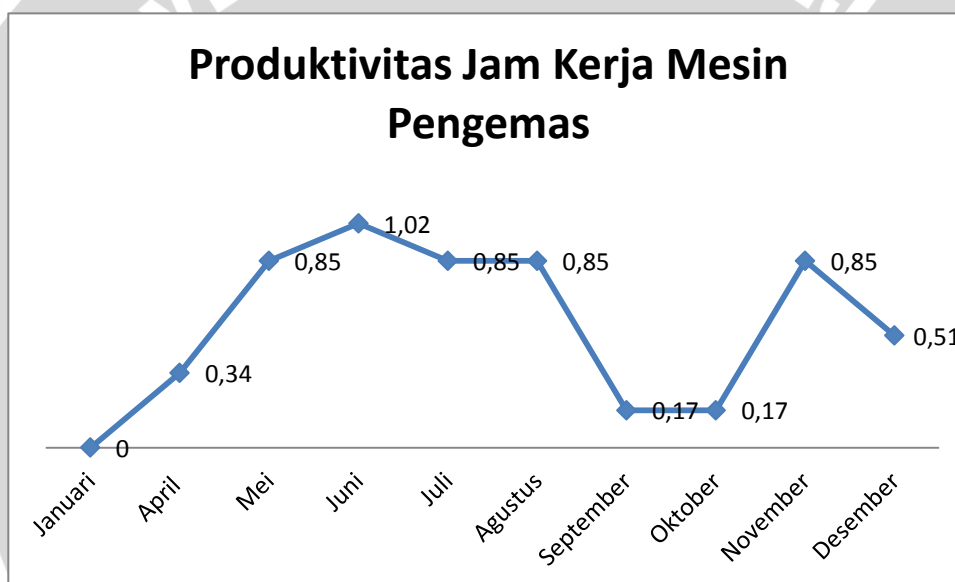
| Bulan     | <i>Score</i> | Nilai Produktivitas |
|-----------|--------------|---------------------|
| Januari   | 1            | 0,33                |
| April     | 2            | 0,66                |
| Mei       | 4            | 1,32                |
| Juni      | 10           | 3,3                 |
| Juli      | 5            | 1,65                |
| Agustus   | 5            | 1,65                |
| September | 0            | 0                   |
| Oktober   | 0            | 0                   |
| November  | 4            | 1,32                |
| Desember  | 2            | 0,66                |





Lampiran 4b. Tabel Score Produktivitas Jam Kerja Mesin Pengemas Tahun 2013

| Bulan     | Score | Nilai Produktivitas |
|-----------|-------|---------------------|
| Januari   | 0     | 0                   |
| April     | 2     | 0,34                |
| Mei       | 5     | 0,85                |
| Juni      | 6     | 1,02                |
| Juli      | 5     | 0,85                |
| Agustus   | 5     | 0,85                |
| September | 1     | 0,17                |
| Oktober   | 1     | 0,17                |
| November  | 5     | 0,85                |
| Desember  | 3     | 0,51                |



Lampiran 5. Tabel *Objective Matrix* (OMAX)

Tabel OMAX Periode Januari 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | <i>Productivity Criteria</i> |
|--------------|-----------------|--------------------------|------------------------------|
| 5520,00      | 315,43          | 368,00                   | <i>Performance</i>           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |               |
|------|------|------|---------------|
| 0    | 0    | 0    | <i>Score</i>  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | <i>Weight</i> |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | <i>Value</i>  |

| <i>Performance indicator</i> | <i>Current</i> | <i>Previous</i> | <i>Index</i> |
|------------------------------|----------------|-----------------|--------------|
|                              | 0,00           |                 |              |

## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode April 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 14208,00     | 768,00          | 893,58                   | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 1    | 2    | 2    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 0,50 | 0,66 | 0,34 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index |
|-----------------------|---------|----------|-------|
|                       | 1,50    | 0        |       |



## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode Mei 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 22736,00     | 1010,49         | 1136,80                  | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 6    | 4    | 5    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 3,00 | 1,32 | 0,85 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index   |
|-----------------------|---------|----------|---------|
|                       | 5,17    | 1,51     | 242,38% |

**Lampiran 5. Lanjutan.**

Tabel OMAX Periode Juni 2013

| <b>Tenaga Kerja</b> | <b>Jam Kerja Orang</b> | <b>Jam Kerja Mesin Pengemas</b> | <b>Productivity Criteria Performance</b> |
|---------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| <b>29784,00</b>     | <b>1128,18</b>         | <b>1241,00</b>                  |  |

|          |         |         |           |
|----------|---------|---------|-----------|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | <b>10</b> |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | <b>9</b>  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | <b>8</b>  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | <b>7</b>  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | <b>6</b>  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | <b>5</b>  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | <b>4</b>  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | <b>3</b>  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | <b>2</b>  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | <b>1</b>  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | <b>0</b>  |

|      |      |      |               |
|------|------|------|---------------|
| 10   | 10   | 6    | <b>Score</b>  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | <b>Weight</b> |
| 5,00 | 3,30 | 1,02 | <b>Value</b>  |

| <b>Performance indicator</b> | <b>Current</b> | <b>Previous</b> | <b>Index</b> |
|------------------------------|----------------|-----------------|--------------|
|                              | 9,32           | 5,17            | 80,27%       |

## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode Juli 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 34448,00     | 1059,94         | 1148,27                  | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 10   | 5    | 5    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 5,00 | 1,65 | 0,85 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index   |
|-----------------------|---------|----------|---------|
|                       | 7,50    | 9,32     | -19,53% |



## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode Agustus 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 26544,00     | 1049,17         | 1154,09                  | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 8    | 5    | 5    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 4,00 | 1,65 | 0,85 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index   |
|-----------------------|---------|----------|---------|
|                       | 6,50    | 7,50     | -13,33% |

**Lampiran 5. Lanjutan.**

Tabel OMAX Periode September 2013

| <b>Tenaga Kerja</b> | <b>Jam Kerja Orang</b> | <b>Jam Kerja Mesin Pengemas</b> | <b>Productivity Criteria</b> |
|---------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>11172,00</b>     | <b>638,40</b>          | <b>744,80</b>                   | <b>Performance</b>           |

|          |         |         |           |
|----------|---------|---------|-----------|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | <b>10</b> |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | <b>9</b>  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | <b>8</b>  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | <b>7</b>  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | <b>6</b>  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | <b>5</b>  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | <b>4</b>  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | <b>3</b>  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | <b>2</b>  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | <b>1</b>  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | <b>0</b>  |

|      |      |      |               |
|------|------|------|---------------|
| 0    | 0    | 1    | <b>Score</b>  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | <b>Weight</b> |
| 0,00 | 0,00 | 0,17 | <b>Value</b>  |

| <b>Performance indicator</b> | <b>Current</b> | <b>Previous</b> | <b>Index</b> |
|------------------------------|----------------|-----------------|--------------|
|                              | 0,17           | 6,50            | -97,38%      |

## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode Oktober 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 9652,00      | 530,33          | 618,72                   | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 0    | 0    | 1    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 0,00 | 0,00 | 0,17 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index |
|-----------------------|---------|----------|-------|
|                       | 0,17    | 0,17     | 0,00% |



## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode November 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 17520,00     | 1001,14         | 1168,00                  | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

|      |      |      |        |
|------|------|------|--------|
| 2    | 4    | 5    | Score  |
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 1,00 | 1,32 | 0,85 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index    |
|-----------------------|---------|----------|----------|
|                       | 3,17    | 0,17     | 1764,71% |

## Lampiran 5. Lanjutan.

Tabel OMAX Periode Desember 2013

| Tenaga Kerja | Jam Kerja Orang | Jam Kerja Mesin Pengemas | Productivity Criteria |
|--------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 13804,00     | 821,67          | 958,61                   | Performance           |

|          |         |         |    |
|----------|---------|---------|----|
| 28003,37 | 1100,36 | 1517,23 | 10 |
| 26651,28 | 1368,43 | 1435,25 | 9  |
| 25299,20 | 1279,07 | 1353,24 | 8  |
| 23947,12 | 1189,71 | 1271,23 | 7  |
| 22595,04 | 1100,35 | 1189,22 | 6  |
| 21242,96 | 1010,99 | 1107,21 | 5  |
| 19890,88 | 921,63  | 1025,20 | 4  |
| 18538,80 | 832,27  | 943,19  | 3  |
| 15383,95 | 742,91  | 751,84  | 2  |
| 12229,09 | 653,55  | 560,49  | 1  |
| 9074,23  | 564,19  | 369,14  | 0  |

| 1    | 2    | 3    | Score  |
|------|------|------|--------|
| 0,50 | 0,33 | 0,17 | Weight |
| 0,50 | 0,66 | 0,51 | Value  |

| Performance indicator | Current | Previous | Index   |
|-----------------------|---------|----------|---------|
|                       | 1,67    | 3,17     | -47,32% |