

# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN KOMPENSASI

(Studi pada Karyawan PT Indolakto *Factory Pandaan*)

Bryan Hana Putra  
Mochammad Djudi Mukzam

Arik Prasetya  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang

Email: [bryanhanaputra@gmail.com](mailto:bryanhanaputra@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to examine the factors that affect compensation policy that exist in the company. These factors, labor unions, employee positions, employee productivity, and the government is an important factor in determining compensation policies. The type of research used in this research is explanatory research using a quantitative approach. Samples taken as many as 69 employees of PT Indolakto Factory Pandaan. Data collection methods used are questionnaires and documentation. Data analysis technique involves descriptive analysis, inferential statistic and multiple linear regression analysis. The results showed that variables of labor unions, employee positions, employee productivity, and the government have significant effect on compensation policy that can be seen from the significant value  $F < \alpha$  is  $0.000 < 0.05$  and adjusted R-square value of 0.564. This shows that the contribution of labor unions, employee positions, employee productivity, and the government on compensation policy is 56.4% while the remaining 43.6% is explained by other variables that are not described. Partially, variables labor union significantly influence on compensation policy amounting to 0,042, variable employee positions significantly influence on compensation policy amounting to 0,033, variable employee productivity significantly influence on compensation policy amounting to 0,046, and variable government significantly influence on compensation policy amounting to 0,025.*

**Keywords : Labor Unions, Employee Positions, Employee Productivity, The Government, and Compensation Policy**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain, serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah yang merupakan faktor penting dalam penetapan kebijakan kompensasi. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 69 orang karyawan PT Indolakto *Factory Pandaan*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi yang dapat dilihat dari nilai signifikansi  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  dan nilai *adjusted R square* sebesar 0,564. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah terhadap kebijakan kompensasi adalah sebesar 56,4% sedangkan sisanya sebesar 43,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini. Secara parsial variabel serikat buruh berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi sebesar 0,042, variabel posisi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi sebesar 0,033, variabel produktivitas kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi sebesar 0,046, dan variabel pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi sebesar 0,025.

**Kata kunci : Serikat Buruh, Posisi Jabatan Karyawan, Produktivitas Kerja Karyawan, Pemerintah, dan Kebijakan Kompensasi**

## PENDAHULUAN

Secara umum perusahaan memang harus berlaku adil dan layak kepada semua karyawan dalam proses pemberian kompensasi, karena hal tersebut merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan agar karyawan merasa puas bekerja pada perusahaan tersebut. Selain itu, prinsip adil dan layak dalam pemberian kompensasi juga dapat berfungsi untuk mempertahankan karyawan agar tetap mau bekerja pada perusahaan tersebut dan tidak berpindah kerja terutama pada perusahaan pesaing. Namun, terlepas dari prinsip adil dan layak dalam hal ini juga terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi pada suatu perusahaan. Kebijakan kompensasi itu sendiri adalah kebijakan yang mengatur mengenai besar kecilnya kompensasi yang nantinya akan diterima oleh karyawan sebagai bentuk balas jasa/gaji atas hasil kerja keras karyawan terhadap perusahaan.

Kebijakan kompensasi tersebut dapat dipengaruhi salah satunya yaitu adanya faktor serikat buruh yang ada pada suatu perusahaan. Serikat buruh merupakan sebuah organisasi berunding bagi para karyawan yang menyangkut, upah, jam kerja, dan syarat serta kondisi lainnya. Apabila serikat buruhnya aktif dan mampu berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan mengenai kompensasi tentu saja tingkat kompensasi karyawan akan semakin besar. Begitu pula sebaliknya, apabila serikat buruhnya kurang aktif dan kurang berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan mengenai kompensasi tentu saja tingkat kompensasi karyawan akan relatif kecil. Kuat tidaknya serikat buruh pada perusahaan bergantung pada perjanjian kerja bersama (*collective bargaining*) yang akan dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu serikat buruh dan pihak perusahaan itu sendiri.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi pada suatu perusahaan adalah posisi jabatan yang diduduki oleh seorang karyawan. Karyawan yang mendapat jabatan yang lebih tinggi tentu akan menerima kompensasi yang lebih besar. Begitupun sebaliknya, karyawan yang mendapat posisi jabatan yang lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih kecil. Hal tersebut dirasa wajar, karena karyawan yang mendapat tanggung jawab yang lebih besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula agar dirasa adil.

Berkaitan dengan faktor posisi jabatan karyawan, juga terdapat faktor produktivitas kerja karyawan yang dapat mempengaruhi porsi kompensasi yang akan diterimanya. Apabila

produktivitas kerja karyawan tersebut baik dan tinggi maka akan mendapat kompensasi yang relatif besar. Namun, apabila produktivitas kerja karyawan tersebut buruk dan rendah maka juga akan mendapat kompensasi yang cukup rendah pula. Faktor lain yang tidak kalah penting pada penetapan kebijakan kompensasi adalah faktor Pemerintah ataupun Undang-Undang terkait dengan kompensasi. Penetapan keputusan mengenai kompensasi baik dari Pemerintah ataupun Undang-Undang sangatlah penting, agar perusahaan tidak sewenang-wenang dalam menentukan kompensasi karyawan dan merupakan suatu kewajiban bahwa karyawan perlu dilindungi oleh Pemerintah.

## KAJIAN PUSTAKA

### Serikat Buruh

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 21 menjelaskan bahwa:

Perjanjian kerja bersama (PKB) adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Sebuah perjanjian kerja bersama dapat mencakup banyak atau sedikitnya isu, tergantung dari kedua belah pihak. Perundingan pembuatan PKB dilakukan secara musyawarah yang hasilnya merupakan kesepakatan dari semua pihak yang berkepentingan di perusahaan dimana hasilnya dapat dicapai dengan maksimal. Berbicara mengenai kompensasi, perundingan mengenai besar kecilnya kompensasi diatur dalam perjanjian kerja bersama tersebut. Simamora (2006:476) menyatakan bahwa dalam organisasi yang mempunyai serikat pekerja, perundingan kerja bersama (*collective bargaining*) menentukan upaya untuk pekerjaan-pekerjaan yang tertera dalam kontrak, ketentuan pemberian upah untuk pekerjaan tersebut, dan metode penentuan nilai relatif pekerjaan. Pernyataan tersebut juga diperkuat kembali oleh Simamora (2006:580) bahwa :

Pada dasarnya, isu-isu ekonomi yang dibicarakan merupakan isu-isu yang paling penting dalam perjanjian. Perjanjian bisa meliputi struktur upah pokok ditambah insentif, biaya penyesuaian hidup (*cost of*

*living adjustment COLA*), dan ketentuan lainnya untuk menentukan bayaran. Asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan, dan tunjangan lainnya dapat pula dicantumkan dalam perjanjian.

Sedangkan sebagai sarana penyalur aspirasi, dalam hal ini karyawan ingin agar kritik dan masukan yang disampaikan kepada pihak perusahaan tersebut dapat ditanggapi dengan serius. Simamora (2006:562) menjelaskan bahwa Masuknya serikat pekerja ke dalam sebuah organisasi membawa serta pembentukan prosedur keluhan yang formal. Prosedur keluhan (*grievance procedure*) tersebut dapat memberikan sebuah wadah bagi karyawan dalam penyampaian keluhan dan persoalan yang ada kepada pihak perusahaan. Keluhan atau persoalan tersebut juga dapat berupa kompensasi, hak & kewajiban, ataupun kebijakan perusahaan yang dirasa merugikan karyawan.

### **Hubungan Antara Serikat Buruh Dengan Kebijakan Kompensasi**

Pada dasarnya serikat buruh merupakan salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi besarnya kompensasi. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Hasibuan (2007:128) yaitu :

Serikat buruh/organisasi karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi dimana apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi akan kecil.

Selain itu, Martoyo (2007:117) juga menambahkan bahwa :

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.

### **Posisi Jabatan**

Edi Sutrisno dalam Mulyadi (2015:43) menjelaskan bahwa Jenjang jabatan adalah sesuatu yang pernah dijabat oleh seseorang selama mereka bekerja pada perusahaan. Oleh sebab itu orang yang mempunyai karier yang baik adalah orang tersebut selalu pasti akan menempati atau

menduduki pekerjaan yang baik pula. Edy Sutrisno dalam Mulyadi (2015:44) menyatakan bahwa terdapat 5 faktor yang bisa mempengaruhi karier seseorang jika ingin mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi, yaitu :

- a. Sikap atasan dan rekan sekerja  
Bila mengamati fenomena yang ada di dalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi bagus, kinerjanya tinggi namun kariernya berjalan ditempat atau tidak pernah berubah. Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai atasan maupun rekan kerjanya maka orang yang demikian akan sulit untuk mendapatkan dukungan untuk meraih karier yang lebih baik.
- b. Pengalaman  
Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan. Beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pengalaman pada kemampuan dan keahliannya.
- c. Pendidikan  
Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi Dosen maka minimal pendidikan harus menjadi sarjana. Dengan kata lain orang yang pendidikannya lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya.
- d. Prestasi  
Prestasi dapat saja akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

### **Hubungan Antara Posisi Jabatan Karyawan Dengan Kebijakan Kompensasi**

Posisi jabatan yang dimiliki seorang karyawan erat kaitannya dengan pembayaran kompensasi yang akan diterimanya. Hal tersebut senada dengan pernyataan Hasibuan (2007:128) yaitu :

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 lebih kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan

dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/ kompensasi yang lebih besar pula.

Mulyadi (2015:24) juga menambahkan bahwa :

Ini adalah masalah yang sangat penting bagi perusahaan karena atau manajemen dalam menentukan kenaikan gaji atau upah, pekerja yang mempunyai jabatan yang tinggi harus diberikan kenaikan yang tinggi pula untuk menyamakan tingkat nilai yang sama (nilai yang sebanding dengan tingkat jabatan atau pekerjaannya).

### **Produktivitas Kerja Karyawan**

Edi Sutrisno dalam Mulyadi (2015:105) menyatakan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

1. Kemampuan  
Kemampuan dalam hal ini berarti kemampuan untuk mampu menyelesaikan tugas. Kemampuan karyawan sangat tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai  
Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
3. Semangat kerja  
Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Membangun diri  
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik juga akan berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu  
Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan bagi dirinya sendiri.

### 6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang dapat digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan baik bagi karyawan maupun perusahaan

### **Hubungan Antara Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kebijakan Kompensasi**

Produktivitas kerja karyawan itu sendiri juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya. Mulyadi (2015:16) berpendapat bahwa Jika gaji atau upah yang diberikan karyawan tinggi dan disesuaikan dengan produktivitas, maka bagi karyawan yang berprestasi semakin meningkat, maka akan semakin tinggi upah atau gaji yang akan diterima. Hasibuan (2007:128) juga berpendapat Jika produktivitas karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil. Martoyo (2007:117) menambahkan bahwa :

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

### **Pemerintah**

Pasal 88 ayat 2 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menyatakan untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh. Berdasarkan Pasal 88 ayat 4 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 bahwa pemerintah menetapkan upah minimum berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut dilakukan agar menyesuaikan dengan kondisi karyawan dan juga kondisi perekonomian yang terjadi saat itu. Kebijakan pengupahan yang ditetapkan oleh pemerintah ini tidak semata-mata demi kepentingan buruh/pekerja saja tetapi juga pihak pengusaha dimana jika terjadi tuntutan gaji melebihi dari batas upah minimum oleh pihak pekerja/buruh pengusaha dapat terlindungi dengan adanya standar kebijakan pengupahan tersebut.

Berdasarkan Pasal 88 ayat 3 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 dijelaskan bahwa kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh tersebut meliputi :

- A. upah minimum;
- B. upah kerja lembur;
- C. upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
- D. upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
- E. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
- F. bentuk dan cara pembayaran upah;
- G. denda dan potongan upah;
- H. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
- I. struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
- J. upah untuk pembayaran pesangon;
- K. upah untuk perhitungan pajak penghasilan.

### Hubungan Antara Pemerintah Dengan Kebijakan Kompensasi

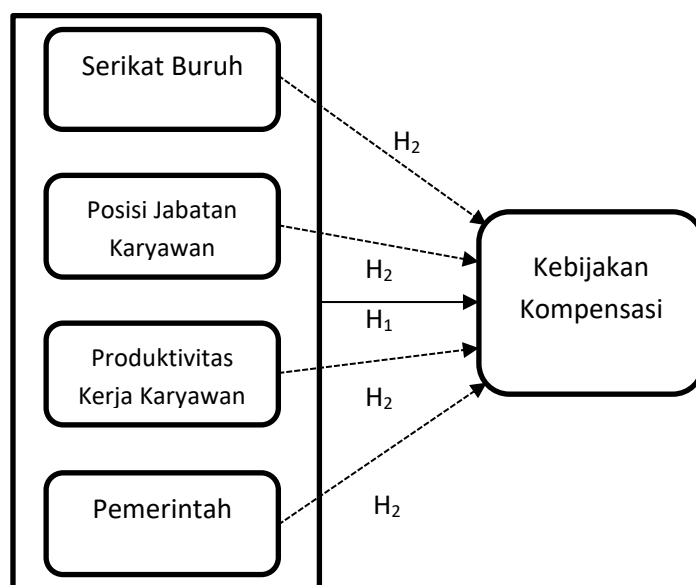
Pemerintah dalam hal ini juga berperan dalam penentuan besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh karyawan. Hasibuan (2007:128) berpendapat bahwa Pemerintah dengan undang-undang menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah dalam hal ini berkewajiban untuk melindungi masyarakat terhadap tindakan sewenang-wenang pengusaha ataupun dari pihak perusahaan itu sendiri.

Hal senada juga diungkapkan oleh Martoyo (2007:117) yang berpendapat bahwa Fungsi pemerintah itu untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Pada dasarnya pemerintah juga ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah kerja karyawan, baik karyawan pria ataupun wanita serta mengatur batas umur anak-anak yang diperbolehkan untuk bekerja. Rivai dan Sagala (2009:747) juga menyatakan bahwa Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu dalam waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi.

### Hipotesis

H<sub>1</sub>: Variabel Serikat Buruh (X<sub>1</sub>), Posisi Jabatan Karyawan (X<sub>2</sub>), Produktivitas Kerja Karyawan (X<sub>3</sub>), dan Pemerintah (X<sub>4</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kebijakan Kompensasi (Y<sub>1</sub>).

H<sub>2</sub>: Variabel Serikat Buruh (X<sub>1</sub>), Posisi Jabatan Karyawan (X<sub>2</sub>), Produktivitas Kerja Karyawan (X<sub>3</sub>), dan Pemerintah (X<sub>4</sub>) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kebijakan Kompensasi (Y<sub>1</sub>).



Gambar 1. Model Hipotesis

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Penelitian ini dilakukan di PT. Indolakto *Factory* Pandaan yang berlokasi di Jalan Raya Lebaksari Tromol Pos 37, Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan. Populasi pada penelitian ini ialah seluruh karyawan PT. Indolakto *Factory* Pandaan yang berjumlah 217 orang. Didapat sampel 69 orang responden yang diambil dengan teknik *Proportional Random Sampling* dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-45.885	9.798		-4.683	.000
Serikat Buruh	1.057	.509	.221	2.078	.042
Posisi Jabatan Karyawan	.361	.166	.229	2.175	.033
Produktivitas Kerja Karyawan	.310	.152	.239	2.033	.046
Pemerintah	.518	.227	.246	2.288	.025

Sumber: Data Diolah, 2016

### Hasil Uji F (Simultan)

Berdasarkan hasil nilai  $\text{Sig.} F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal tersebut berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap kebijakan kompensasi ( $Y$ ). Apabila serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) meningkat maka akan diikuti peningkatan kebijakan kompensasi ( $Y$ ).

### Hasil Uji T (Parsial)

- 1) Hasil uji t variabel serikat buruh ( $X_1$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,042. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $\text{Sig.} t < \alpha$  ( $0,05$ ) maka pengaruh variabel serikat buruh ( $X_1$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  tidak didukung  $H_a$  didukung. Sehingga apabila semakin aktif serikat buruh yang ada pada suatu perusahaan maka kebijakan kompensasi juga akan mengalami peningkatan.
- 2) Hasil uji t variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,033. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $\text{Sig.} t < \alpha$  ( $0,05$ ) maka pengaruh variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  tidak didukung  $H_a$  didukung. Sehingga apabila posisi jabatan karyawan meningkat maka kebijakan kompensasi juga akan mengalami peningkatan.
- 3) Hasil uji t variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,046. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $\text{Sig.} t < \alpha$  ( $0,05$ ) maka pengaruh

variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  tidak didukung  $H_a$  didukung. Sehingga apabila produktivitas kerja karyawan meningkat maka kebijakan kompensasi juga akan mengalami peningkatan.

- 4) Hasil uji t variabel pemerintah ( $X_4$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,025. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $\text{Sig.} t < \alpha$  ( $0,05$ ) maka pengaruh variabel pemerintah ( $X_4$ ) terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  tidak didukung  $H_a$  didukung. Sehingga apabila semakin aktif peraturan serta kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah maka kebijakan kompensasi juga akan mengalami peningkatan.

Kesimpulan yang di peroleh dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1 diketahui variabel serikat buruh ( $X_1$ ) memiliki nilai B 1,057, variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ) memiliki nilai B 0,361, variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ) memiliki nilai B 0,310, dan variabel pemerintah ( $X_4$ ) memiliki nilai B 0,518. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan variabel serikat buruh ( $X_1$ ) adalah variabel dominan pada penelitian ini karena memiliki nilai B lebih besar di dibandingkan dengan nilai B variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), maupun variabel pemerintah ( $X_4$ ).

### 1. Pengaruh Serikat Buruh, Posisi Jabatan Karyawan, Produktivitas Kerja Karyawan, dan Pemerintah secara Simultan terhadap Kebijakan Kompensasi

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) memiliki nilai  $F < (\alpha) 0,05$  sehingga variabel serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan korelasi antara serikat buruh, posisi jabatan karyawan,

produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah terhadap kebijakan kompensasi termasuk kategori sangat kuat. Selain itu berdasarkan nilai *adjusted R Square* diketahui bahwa variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) memberikan kontribusi terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) sebesar 0,564 (56,4%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain sebesar 43,6%, misalnya permintaan dan persediaan, kemampuan membayar, dan biaya hidup (*cost living*).

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Mugni (2014) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kornfeld (1993) yang menyatakan bahwa serikat pekerja menaikkan upah anggota mereka kemungkinan sebesar 7%-10%, dan karyawan yang memilih bergabung dengan serikat pekerja akan mengalami peningkatan upah dari tahun ke tahun. Penelitian yang dilakukan oleh Kuehl (2003) yang menyatakan bahwa variabel jabatan dan ukuran fasilitas dimana mereka bekerja memiliki pengaruh paling besar terhadap gaji pokok sehingga variabel tersebut yang pertama digunakan untuk menetapkan kompensasi dasar. Serta, penelitian yang dilakukan oleh Gu, Wang, dan Xiao (2010) yang menyatakan bahwa kecenderungan kemungkinan terjadi over-kompensasi ketika kontrol pemerintah melemah dan ketika menetapkan kebijakan kompensasi, pemerintah harus mempertimbangkan keterlibatannya dalam kegiatan bisnis perusahaan bukan hanya sebatas mengeluarkan batas kompensasi untuk semua perusahaan. Setelah dilakukan penelitian lebih lanjut, variabel serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi yang ada.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah yang ada pada suatu perusahaan merupakan faktor yang penting dalam penentuan kebijakan kompensasi. Serikat buruh yang aktif akan dapat membantu karyawan dalam bernegosiasi untuk tingkat kompensasi yang lebih besar. Posisi jabatan yang semakin tinggi tentu akan mampu meningkatkan kompensasi yang akan diterima karyawan. Produktivitas kerja karyawan yang semakin tinggi juga mampu membantu karyawan memperoleh kompensasi yang lebih besar. Selain itu, kebijakan

serta peraturan pemerintah juga sangat membantu karyawan dalam memperoleh kompensasi yang layak dan adil. Pihak perusahaan harus senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang ada tersebut, agar kepentingan pribadi karyawan maupun kepentingan perusahaan dapat seimbang dan tercapai dengan baik.

## **2. Pengaruh Serikat Buruh, Posisi Jabatan Karyawan, Produktivitas Kerja Karyawan, dan Pemerintah secara Parsial terhadap Kebijakan Kompensasi**

### **a. Pengaruh Serikat Buruh terhadap Kebijakan Kompensasi**

Berdasarkan hasil uji t variabel serikat buruh ( $X_1$ ) diperoleh signifikansi  $< (\alpha) 0,05$ , sehingga variabel serikat buruh memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel serikat buruh adalah berkategori baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 3,995. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan setuju dan memberikan tanggapan yang positif dengan pernyataan-pernyataan tersebut, yang berarti serikat buruh pada PT Indolakto *Factory* Pandaan dapat dikatakan aktif dalam mempengaruhi kebijakan kompensasi yang ada.

Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian Kornfeld (1993) yang menyatakan bahwa serikat pekerja menaikkan upah anggota mereka kemungkinan sebesar 7%-10%, dan karyawan yang memilih bergabung dengan serikat pekerja akan mengalami peningkatan upah dari tahun ke tahun. Secara teori penelitian ini diperkuat oleh pendapat dari Martoyo (2007:117) yaitu :

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.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa benar serikat buruh memiliki pengaruh terhadap kebijakan kompensasi. Semakin aktif serikat buruh yang ada pada suatu perusahaan, maka semakin berpengaruh juga terhadap penetapan kebijakan kompensasi yang ada. Begitupun sebaliknya,

apabila serikat buruh kurang aktif yang ada pada suatu perusahaan, maka serikat buruh tersebut akan kurang berpengaruh terhadap penetapan kebijakan kompensasi yang ada.

#### **b. Pengaruh Posisi Jabatan Karyawan terhadap Kebijakan Kompensasi**

Berdasarkan hasil uji t variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ) diperoleh signifikansi  $< (\alpha)$  0,05, sehingga variabel posisi jabatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel posisi jabatan karyawan adalah berkategori baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,064. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan setuju dan memberikan tanggapan yang positif dengan pernyataan-pernyataan tersebut, yang berarti posisi jabatan karyawan pada PT Indolakto *Factory* Pandaan dapat dikatakan berpengaruh dalam kebijakan kompensasi yang ada.

Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian Kuehl (2003) yang menyatakan bahwa variabel jabatan dan ukuran fasilitas dimana mereka bekerja memiliki pengaruh paling besar terhadap gaji pokok sehingga variabel tersebut yang pertama digunakan untuk menetapkan kompensasi dasar. Secara teori penelitian ini diperkuat oleh pendapat dari Hasibuan (2007:128) yaitu :

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 lebih kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/ kompensasi yang lebih besar pula.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa benar posisi jabatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kebijakan kompensasi. Semakin tinggi posisi jabatan karyawan, maka semakin tinggi pula standart kebijakan kompensasi yang ada. Begitupun sebaliknya, semakin rendah posisi jabatan karyawan, maka semakin rendah pula standart kebijakan kompensasi yang ada.

#### **c. Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan terhadap Kebijakan Kompensasi**

Berdasarkan hasil uji t variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ) diperoleh signifikansi  $< (\alpha)$  0,05, sehingga variabel produktivitas kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel produktivitas kerja karyawan adalah berkategori baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 3,957. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan setuju dan memberikan tanggapan yang positif dengan pernyataan-pernyataan tersebut, yang berarti produktivitas kerja karyawan pada PT Indolakto *Factory* Pandaan dapat dikatakan berpengaruh dalam kebijakan kompensasi yang ada.

Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian Mugni (2014) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi. Secara teori penelitian ini diperkuat oleh pendapat dari Martoyo (2007:117) yaitu :

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

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa benar produktivitas kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kebijakan kompensasi. Semakin tinggi produktivitas kerja karyawan, maka semakin tinggi pula standart kebijakan kompensasi yang ada. Begitupun sebaliknya, semakin rendah produktivitas kerja karyawan, maka semakin rendah pula standart kebijakan kompensasi yang ada.

#### **d. Pengaruh Pemerintah terhadap Kebijakan Kompensasi**

Berdasarkan hasil uji t variabel pemerintah ( $X_4$ ) diperoleh signifikansi  $< (\alpha)$  0,05, sehingga variabel pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan kompensasi. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel pemerintah adalah berkategori baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,012. Hal



ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan setuju dan memberikan tanggapan yang positif dengan pernyataan-pernyataan tersebut, yang berarti pemerintah dapat dikatakan aktif dalam mempengaruhi kebijakan kompensasi yang ada pada PT Indolakto *Factory* Pandaan.

Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian Gu, Wang, dan Xiao (2010) yang menyatakan bahwa kecenderungan kemungkinan terjadi over-kompensasi ketika kontrol pemerintah melemah dan ketika menetapkan kebijakan kompensasi, pemerintah harus mempertimbangkan keterlibatannya dalam kegiatan bisnis perusahaan bukan hanya sebatas mengeluarkan batas kompensasi untuk semua perusahaan. Secara teori penelitian ini diperkuat oleh pendapat dari Martoyo (2007:117) yang berpendapat bahwa:

Fungsi pemerintah itu untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa benar pemerintah memiliki pengaruh terhadap kebijakan kompensasi. Semakin aktif peraturan serta kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah maka kebijakan kompensasi yang ada pada suatu perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Begitupun sebaliknya, apabila pemerintah kurang aktif dalam mengeluarkan peraturan serta kebijakan, maka akan menurunkan standart penetapan kebijakan kompensasi yang ada atau bahkan mengalami *over* kompensasi yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata distribusi jawaban responden terhadap variabel serikat buruh ( $X_1$ ) yaitu sebesar 3,995, variabel posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ) sebesar 4,064, variabel produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ) yaitu sebesar 3,616, variabel pemerintah ( $X_4$ ) yaitu sebesar 4,012, dan variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) yaitu sebesar 3,616. Secara keseluruhan nilai *grand mean* variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil analisis deskriptif berada pada interval  $> 3,41 - 4,2$  yang berarti menyatakan positif (kuat) atau tinggi, yang berarti bahwa serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan

pemerintah sudah baik dalam pelaksanaannya terhadap kebijakan kompensasi yang ada pada PT Indolakto *Factory* Pandaan.

2. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap kebijakan kompensasi ( $Y$ ) PT Indolakto *Factory* Pandaan. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi  $F < 0,05$  serta *Adjusted R square* sebesar 0,564. Hal ini menunjukkan bahwa serikat buruh, posisi jabatan karyawan, produktivitas kerja karyawan, dan pemerintah berpengaruh sebesar 56,4% terhadap kebijakan kompensasi. Sedangkan sisanya 43,6% kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
3. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kebijakan kompensasi ( $Y$ ) PT Indolakto *Factory* Pandaan. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan signifikansi  $t$  variabel serikat buruh ( $X_1$ ), posisi jabatan karyawan ( $X_2$ ), produktivitas kerja karyawan ( $X_3$ ), dan pemerintah ( $X_4$ )  $< 0,05$ .

### Saran

1. Mengingat kebijakan kompensasi merupakan salah satu elemen penting yang ada pada suatu perusahaan, saran dari peneliti yaitu PT Indolakto *Factory* Pandaan dapat lebih meningkatkan perhatian serta mengontrol terus hubungan yang terjadi dengan serikat buruh dan juga menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah terkait kebijakan maupun peraturan mengenai kompensasi karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu lebih mengontrol posisi jabatan karyawan, seperti tidak hanya karyawan berpengalaman saja yang mendapatkan kesempatan kenaikan jabatan tetapi karyawan muda yang berprestasi juga perlu untuk dipertimbangkan. Produktivitas kerja karyawan juga perlu dijaga dan lebih ditingkatkan lagi, hal tersebut dapat dilakukan seperti memberikan *reward* atas pekerjaan yang telah diselesaikan oleh

karyawan. Hal-hal tersebut perlu dilakukan supaya tidak terjadi konflik dengan karyawan terkait masalah kompensasi. Sehingga, penetapan kebijakan kompensasi yang dilakukan oleh PT Indolakto *Factory Pandaan* akan mendapatkan respon yang positif dari para karyawan.

2. Peneliti juga memiliki saran bagi perusahaan, yaitu dengan memberlakukan sistem transparansi terkait dengan pemberian kompensasi karyawan. Sistem transparansi yang dimaksud dapat berupa penjelasan secara rinci data mengenai jumlah kompensasi yang diterima oleh masing-masing karyawan. Dengan adanya sistem transparansi pada PT Indolakto *Factory Pandaan*, hal tersebut diharapkan dapat meminimalisir adanya konflik karena telah terjadi keterbukaan diantara kedua belah pihak.
3. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi diluar variabel yang ada dalam penelitian ini, misalnya permintaan dan persediaan, kemampuan membayar, dan biaya hidup (*cost living*). Serta dengan mencari objek/perusahaan yang berbeda dan dengan skala yang lebih besar lagi. Dengan demikian hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gu, Zhaoyang., Wang, Kun., dan Xiao, Xing. 2010. *Government Control and Executive Compensation: Evidence from China*.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia cet.9*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kementrian Sekretaris Negara Republik Indonesia. 2000. "Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh", diakses tanggal 20 Maret 2016 dari <http://www.hukumonline.com/pusatdata/download/lt4e97e6317b04a/node/732>
- Kementrian Sekretaris Negara Republik Indonesia. 2003. "Undang-Undang Republik Indonesia

*Tentang Ketenagakerjaan*", diakses tanggal 20 Maret 2016 dari

<http://www.hukumonline.com/pusatdata/download/file/fl51927/parent/13146>

- Kornfeld, Robert. 1993. *The Effect of Union Membership on Wages and Employee Benefits: The Case of Australia*.
- Kuehl, Nancy K. 2003. *Salary and Staffing Surveys Help Estimate Compensation and Future Trends*.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.5 cet.1*. Yogyakarta: BPFE.
- Mugni, Wildan Saeful. 2014. Pengaruh Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Kompensasi. *Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: IN MEDIA.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.3 cet.2*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003