

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, Manajemen menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Pencapaian tujuan organisasi adalah menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya manusia maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai hasil yang diharapkan serta diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

Menurut Costello (1994: 6), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya, seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi

tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja diseluruh organisasi.

Kinerja SDM di perusahaan CV. Bintang Andreyan, yaitu memproduksi pakaian jadi, masih ada masalah.

**Tabel 1.1**  
Laporan Hasil Produksi  
CV.Bintang Andreyan Tahun 2015

No	Bulan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Januari	12.500.000	13.439.948	107,5
2	Febuari	12.500.000	12.659.952	101,2
3	Maret	15.000.000	14.850.512	99
4	April	15.000.000	14.955.521	99,7
5	Mei	15.000.000	15.216.689	101,4
6	Juni	15.500.000	15.687.892	101,2
7	Juli	15.000.000	15.112.367	100,7
8	Agustus	15.000.000	14.850.000	99
9	September	14.000.000	12.284.789	81,8
10	Oktober	14.000.000	12.716.567	90,8
11	November	14.000.000	12.825.432	91,6
12	Desember	14.000.000	12.175.389	86,96
	Rata-rata			105,1

Sumber : CV. Bintang Andreyan 2015

Bedasarkan Tabel 1.1 tersebut diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih terlihat kurang optimal, terbukti dengan pencapaian hasil produksi yang tidak sesuai dengan target yang dibebankan oleh manajemen perusahaan. Dengan terbuktinya permasalahan tersebut di atas menunjukkan bahwa penentuan besarnya kompensasi yang diberikan pimpinan, dikarenakan perusahaan tidak sebanding dengan perusahaan besar lainnya, Yang sudah berbadan PT (perseroan terbatas). Sikap ini masih terjadi di CV Bintang Andreyan Bekasi Jawa Barat.

Penetapan UMK 2016, Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat 561/kep. UMK Kab Bekasi khususnya di daerah Cikarang, untuk perusahaan besar yaitu Rp 3.261.375 , sedangkan perusahaan CV Bintang Andreyan, hanya memberikan UMK kepada karyawan sebesar Rp 1.875.000 (gaji pokok).

**Tabel 1.2**  
Laporan Data Gaji Karyawan di  
CV. Bintang Andreyan Tahun 2016

<b>Nama</b>	<b>Insentif</b>	<b>Uang Lembur</b>	<b>Gaji Pokok</b>	<b>Total Gaji</b>
Ajat	Rp 270.000	-	2.700.000	2.970.000
OtiH	Rp 270.000	Rp 10.000	2.400.000	2.680.000
Maryani	Rp 332.000	Rp 90.000	1.700.000	2.122.000
Mimin	Rp 382.000	Rp 60.000	2.400.000	2.842.000
Ujang	Rp 291.000	Rp 90.000	2.400.000	2.781.000
Tini	Rp 270.000	-	1.800.000	2.070.000
Riyana	Rp 270.000	-	2.800.000	3.070.000
Nur	Rp 270.000	-	1.800.000	2.070.000
Liza	Rp 260.000	-	1.800.000	2.060.000
Suhaemi	Rp 250.000	-	2.400.000	2.680.000
Dewi	Rp 102.000	-	891.000	993.000
Jamilah	Rp 129.000	20.000	857.000	1.006.500
Jubaedah	Rp 102.000	10.000	891.000	1.003.000
Yati	Rp 96.000	-	837.000	933.000
Engkom	Rp 102.000	-	891.000	993.000

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut diatas menunjukkan bahwa gaji karyawan di CV. Bintang Andreyan, masih terlihat lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan lain, walaupun sudah ditambahkan dengan insentif dan uang lembur lainnya.

Absensi adalah sebuah kegiatan pengambilan data guna mengetahui jumlah kehadiran pada suatu acara, setiap kegiatan yang membutuhkan informasi mengenai peserta, tentu akan melakukan absensi. Hal ini juga terjadi pada proses produksi yang ada didalam perusahaan

CV Bintang Andreyan, yang dimana kehadiran karyawan sangat mempengaruhi dalam jumlah produksi. Beberapa karyawan dari setiap kehadiran perhari sampai perbulannya.

Dari jumlah keseluruhan karyawan yang ada di Perusahaan CV Bintang Andreyan.

Berjumlah 100 orang dari 4 Line atau perbagian. Yang dapat di ketahui pada Tahun 2015, banyak karyawan yang sering tidak masuk kerja, dengan berbagai alasan, maka dilakukan penelitian dengan menggunakan absensi, dari awal bulan Januari sampai Desember akhir 2015.

**Tabel 1.3**  
Tabel Absensi Karyawan  
Tahun 2015

Bulan	Persentase		
	Ketidakhadiran Karyawan (%)	Terlambat Masuk Kerja	PulangSebelum Waktunya
Januari	20,08	4	1
Febuari	25,78	1	3
Maret	21,49	3	6
April	20,24	1	7
Mei	27,52	6	8
Juni	42,98	8	5
Juli	32,66	3	4
Agustus	19,75	3	3
September	23,55	2	2
Oktober	41,52	1	4
November	45,37	-	4
Desember	26,92	2	4
Rata-Rata	28,98	2.83	4.25

Sumber : Data Absensi Karyawan CV Bintang Andreyan

Tabel 1.3 di atas terlihat bahwa absensi karyawan tahun 2015 terdapat kecenderungan masuk karyawan yang menurun, hal ini dapat dilihat dari ketaatan terhadap peraturan dan pemanfaatan waktu. Tingkat kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan yang dimaksud adalah dari tingkat absensi karyawan pada CV Bintang Andreyan, dapat dilihat mengenai keterlambatan karyawan pun

menunjukkan sangat tidak baik 34, dan mengenai pulang lebih awal dari ketentuan waktu yang telah ditetapkan menunjukkan tidak baik yaitu 51, sedangkan rata-rata ketidakhadiran karyawan pada tahun 2015 28.98%, terlambat masuk kerja sebesar 2,83% ,pulang sebelum waktunya sebesar 4,25%.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Kuesioner Pendahuluan**  
**Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung di**  
**CV Bintang Andreyan**

No	Aspek – Aspek	Tingkat Kepentingan Variabel					
		SP	P	KP	TP	ST	TS
		5	4	3	2	1	
1	Gaji	30	0	0	0	0	150
2	Insentif	17	13	0	0	0	137
3	Bonus	25	5	0	0	0	145
4	Upah	17	13	0	0	0	137
5	Premi	26	4	0	0	0	146
6	Pengobatan	19	11	0	0	0	139
7	Asuransi	8	22	0	0	0	128
8	Kepemimpinan	7	23	0	0	0	127
9	Disiplin Kerja	15	15	0	0	0	135
10	Kemampuan Kerja	14	16	0	0	0	134
11	Motivasi Kerja	10	20	0	0	0	130
12	Lingkungan Kerja	9	21	0	0	0	129
13	Hubungan Kerja	14	16	0	0	0	134
14	Alat-alat kerja	16	14	0	0	0	136
15	Keselamatan dan kesehatan kerja	25	5	0	0	0	145
Ket : SP= Sangat Penting, P= Penting, KP= Kurang Penting, TP= Tidak Penting, STP= Sangat Tidak Penting, TS= Total Score							

Berdasarkan tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa aspek yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dalam mempengaruhi kinerja pegawai di CV Bintang Andreyan adalah aspek nomer karyawan, (1,2,4) dimana aspek-aspek tersebut merupakan aspek dari variabel kompensasi langsung, kemudian tingkat kepentingan yang paling dominan kedua

adalah aspek nomer (3,5,6) dimana aspek-aspek tersebut merupakan aspek dari variabel kompensasi tidak langsung.

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa faktor yang diindikasikan menjadi masalah selama ini di CV Bintang Andreyan. Yaitu diantaranya gaji, upah, dan insentif menjadi beberapa faktor penting, untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih semangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Serta bonus premi dan pengobatan yang belum didapatkan dengan baik oleh karyawan, dikarenakan perusahaan hanya memberi bonus serta premi dan pengobatan masih kecil dibandingkan dengan beberapa perusahaan besar lainnya yang sudah besar dan berbadan PT (Perseroan Terbatas).

Faktor lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan yaitu kompensasi.

Kompensasi adalah berdasarkan pemikiran tentang pengertian kompensasi tersebut, berikut dikemukakan bahwa kompensasi disini adalah apa yang seorang karyawan atau pegawai maupun pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang di berikannya. Di samping gaji, insentif, bonus, upah, premi dan pengobatan, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan antara insentif dan reward adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan kinerjanya, pad reward, pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja. Yang dimana dari hasil survei di CV Bintang Andreyan, gajipun sangat diperlukan oleh karyawan, dan tidak dipungkiri lagi, bahwa karyawan beniat untuk masuk ke dalam perusahaan, Yaitu ingin mendapatkan gaji yang layak.

Kurang optimalnya kinerja karyawan pada CV Bintang Andreyan, diakibatkan oleh kompensasi yang kurang besar, dibandingkan dengan perusahaan besar lainnya yang sudah PT (Perseroan Terbatas). Mengenai yang dikeluhan karyawan tersebut perusahaan segera memikirkan kedepannya agar berubah dan supaya bisa bersaing.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam pencapaian kinerja Bintang Andreyan, pencapaian kinerja yang belum optimal diduga dikarenakan kompensasi yang kecil, dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan di CV Bintang Andreyan Bekasi Jawa Barat”

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Sesuai dengan latar belakang, maka masalah-masalah yang teridentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung yang diberikan masih tergolong rendah dapat dilihat dari:
  - Gaji yang diberikan masih di bawah standar
  - Insentif yang diberikan masih dibawah standar
  - Uang lembur tidak sesuai standar
2. Kompensasi Tidak Langsung yang diberikan tidak sesuai dengan keinginan:
  - Bonus yang diberikan masih kurang maksimal
  - Premi belum diadakan oleh perusahaan, karena perusahaan belum mengikuti asuransi pribadi, maupun yang diselenggarakan oleh pemerintah
  - Pengobatan belum tersedia dan belum dirasakan oleh karyawan.
3. Permasalahan terhadap kinerja karyawan diantaranya :
  - Masih tingginya angka ketidakhadiran karyawan

- Masih ada karyawan yang datangnya terlambat dan pulang sebelum waktunya
- masih ada karyawan yang kinerjanya rendah

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pemberian kompensasi langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pada CV. Bintang Andreyan Bekasi.
2. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di CV Bintang Andreyan Bekasi.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pemberian kompensasi langsung maupun tidak langsung kepada karyawan CV. Bintang Andreyan Bekasi
2. Besarnya pengaruh pemberian kompensasi langsung maupun tidak langsung kepada karyawan terhadap kinerja karyawan di CV Bintang Andreyan Bekasi, baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat di berikan dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun praktis kepada pihak-pihak yang membutuhkan referensi.

#### **A. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kajian sumber daya manusia.

#### **B. Kegunaan Praktis**

##### **1. Bagi penulis**

Tinjauan ini dapat menambah ilmu pengetahuan penulis, khususnya mengenai tingkat pengaruh kompensasi kepada karyawan CV. Bintang Andreyan Bekasi.

##### **2. Bagi instansi**

Penelitian dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen mengenai pemberian kompensasi kepada karyawan untuk memperbaiki kinerja karyawan kepada perusahaan CV. Bintang Andreyan Bekasi.

##### **3. Bagi pihak lain**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian pada bidang yang sama.

#### 4. Kegunaan Akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus universitas pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan yang bermanfaat khususnya dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu pemberian kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan. Robbins dan Mary (2010:7) pengertian manajemen adalah “aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan efisien dan efektif.” Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. G.R. Terry (2003:77), menyebutkan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan (Planning)**

Planning adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

## **2. Pengorganisasian (Organizing)**

Organizing adalah proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

## **3. Penggerakan (Actuating)**

Actuating adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

## **4. Pengawasan (Controlling)**

Controlling adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dijadikan tolak ukur untuk merumuskan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan. Hakikat dari fungsi manajemen adalah apa yang direncanakan itu yang akan dicapai. Fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik serta segala kekurangan dapat diatasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya, manajemen sumber daya manusia yaitu mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Dimana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berikut ini di kemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Hasibuan (2012:10) mendefinisikan:

“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Rivai (2011:14) mendefinisikan:

“Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Michael Armstrong (2009:21) mendefinisikan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis, terpadu dan koheren dengan pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang yang bekerja di organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan didalam sebuah perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sadili (2010:30) menyatakan ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.
4. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya melalui organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2009:9) terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut:

1. **Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagian organisasi.

### 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terciptanya tujuan organisasi. Adapun pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan intruksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan poses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada organisasinya.

### 7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai tujuan.

## 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

## 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pension dan lain-lain.

### **2.1.3 Pengertian kompensasi**

Suatu cara departemen personalia dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya,

#### **2.1.3.1 Definisi Kompensasi**

Definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Definisi kompensasi menurut A. Sihotang (2007: 220) “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”.

Menurut E Sikula (1981:283) yang dikutip oleh anwar Prabu Mangkunegara (2007:83) bahwa:

“kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Benadin (2007:252) kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja.

Mckenna (2006: 608) juga mengemukakan definisi yang relative tidak sama yaitu mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditunjukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Berger (2008:643) mendefinisikan kompensasi berdasarkan klasifikasinya, yang terdiri dari kompensasi tunai (cash compensation), kompensasi kotor (gross compensation), dan kompensasi bersih (net compensation). Kompensasi tunai adalah imbalan dalam bentuk gaji, bonus tunai, dan insentif jangka pendek. Kompensasi kotor adalah imbalan yang berbentuk biaya penggaji atas semua keuntungan pegawai dan tunjangan baik total maupun kompensasi tunai. Sementara kompensasi bersih adalah imbalan yang digunakan dengan membandingkan imbalan yang dihitung setelah pajak.

Dari beberapa definisi di atas tampak bahwa pengertian kompensasi lebih luas daripada sekedar gaji atau upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak lnsung dan non-finisial ke dalam konsep balas jasa (remuneration) secara keseluruhan.

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 berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi di bayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penilai padi upahnya 10% dari hasil padi yang dituainya.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah, dan upah insentif, kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan)

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial ) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafeteria, mushola, olahraga, dan darmawisata.

Menurut 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 dan cara pembedanya. Kompensasi merupakan kompensasi langsung

dan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau pay for performance seperti insentif dan gain sharing

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka penulis mencoba menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada kayawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

### **2.1.3.2 Jenis – Jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2004:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

#### **1. Kompensasi Langsung**

Kompensasi Langsung terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- a. Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah) pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

#### **2. Kompensasi Tidak Langsung.**

Kompensasi tidak langsung terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Selanjutnya kompensasi ada yang langsung dan ada yang tidak langsung, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe (1996:374) yang dikutip oleh Pangabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang di bayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi. Maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

## 2. Kompensasi tidak langsung (fringe benefit)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

### 2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Menurut Rivai (2004:359), Tujuan Manajemen kompensasi efektif, meliputi:

#### a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya Tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha kompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

#### b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

#### c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk memperbaiki perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, langsung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

System kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bias jadi pekerja dibayar di bawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

System gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan factor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemnuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

System manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

h. Meningkatkan efesiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

Menurut Hill, Berguna dan Scarpello (1994) yang dikutip oleh Pangabea (2004:77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk:

- Menaik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan
- Mendorong agar lebih berprestasi
- Agar dapat mempertahankan mereka

#### **2.1.3.4 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

##### **A. Faktor Pemerintah**

Faktor pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan. Inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

##### **B. Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan**

kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

### C. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu diperimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja dan prestasi kerjanya ada korelasi antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

### D. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

### E. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

### F. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Pengaruh lingkungan eksternal pada kompensasi

Diantara factor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah. Tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industry, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum gaji, pengaturan

jam kerja, dan mencegah diskriminasi, pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur (yang telah ditetapkan)

d. Serikat pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

1. Pengaruh Lingkungan Internal Pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah : ukuran unsur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan.

Tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan beberapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas beberapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang di pakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut pangabean (2004:81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi di pengaruhi oleh faktor:

- a. Penawaran dan permintaan
- b. Serikat pekerja
- c. Kemampuan untuk membayar
- d. Prouktivitas
- e. Biaya hidup
- f. Pemerintah

Perlu dicatat bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawan. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Disuatu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebetulan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini menentukan baiaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakuakn dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptnya keadilan internal dan eksternal.

#### **2.1.3.5 Tahapan Menetapkan Kompensasi**

Menurut Rivai (2004:366) Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan hanya memberikan petunjuk saja, Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi

penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut. Perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut:

Tahap 1: mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan.

Tahap 2: melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

Tahap 3: menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut Pangabean (2004:82) tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

- a) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- b) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
- c) Mengkelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjaminn employe equity / keadilan karyawan).
- d) Menetapkan harga setiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.
- e) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji yang layak dan wajar)

Dari data diatas memperlihatkan bahwa standar upah minimum setiap kota berbeda, itu memperlihatkan bahwa setiap provinsi atau kota mempunyai otoritas sendiri, upah minimum kota bekasi dapat dilihat dari data diatas sebesar dua juta Sembilan ratus lima puluh

empat tiga puluh satu rupiah, maka dari pada itu acuan penggajian karyawan harus lebih dari upah minimum kota ataupun setara dengan upah minimum kota.

Cara perhitungan uang lembur, menurut peraturan pemerintah pasal 11 kep.102/MEN/VI/2004, adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Undang-Undang No 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan**

<b>KOTA</b>	<b>STANDAR UMK</b>
Kota Tasikmalaya	Rp 1.450.000
Kota Banjar	Rp 1.168.000
Kota Cirebon	Rp 1.415.000
Kota Bandung	Rp 2.310.000
Kota Cimahi	Rp 2.001.200
Kota Depok	Rp 2.705.000
Kota Bogor	Rp 2.658.155
Kota Sukabumi	Rp 1.572.000
Kota Bekasi	Rp 2.954.031

Sumber : Undang-Undang No 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Upah lembur / overtime perjam =  $1/173 \times$  Gaji per bulan.

Maka dari itu perusahaan harus memperhitungkan juga upah lembur dari setiap karyawannya, agar karyawan merasa dihargai dari pengabdian serta pengorbanan waktu yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

#### **2.1.4 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau

performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan.

#### **2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily (1992:425), mengatakan kinerja atau performance adalah berdaya guna prestasi atau hasil. Wahyudi Kumorotomo (1996) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

Hal ini berarti bahwa performance adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Pengertian karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi, memiliki data-data pribadi dan mempunyai kekuatan hukum. Tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, lembaga, atau badan lainnya yang berhubungan dengan karyawan.

Pengertian kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda

(noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005:15-17). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan:**

1. Kebutuhan yang dibuat pekerja
2. Tujuan yang khusus
3. Kemampuan
4. Kompleksitas
5. Komitmen
6. Umpan balik
7. Situasi
8. Pembatasan
9. Sikap pada setiap kegiatan
10. Usaha
11. Ketekunan
12. Ketaatan

13. Kesediaan untuk berkorban
14. Memiliki standar yang jelas

#### **2.1.4.3 Metode Penilaian Kinerja**

Selanjutnya Menurut Gibson (1994:110) mengungkapkan beberapa metode penilaian kinerja, terdiri dari:

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Metode skala penilaian grafik skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode Skala Penilaian Perilaku

Metode skala penilaian perilaku merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

3. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing pegawai dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

#### 2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Manfaat penilaian kinerja sumber daya manusia, menurut Handoko (1992) adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki kinerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasi
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

#### 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Sebagai acuan penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah di laksanakan sebelumnya.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NAMA PENELITI / JUDUL PENELITIAN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Tanto wijaya dan Fransisca Andreani	Terdapat pengaruh positif	Menggunakan variabel	Lokasi penelitian dan objek

<p>(2015)</p> <p>Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama</p>	<p>yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>kompensasi dan variabel kinerja.</p>	<p>penelitian.</p> <p>Motivasi</p>
<p>Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani 2015</p> <p>Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kopanitia</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menggunakan variabel kompensasi langsung,tidak langsung dan variabel kinerja</p>	<p>Lokasi penelitian dan objek penelitian</p>
<p>Usman Fauzi 2014, 2 (3) : 172 – 185</p> <p>Pengaruh</p>	<p>Dari hasil perhitungan didapat nilai F hitung sebesar 8,321 dan nilai f</p>	<p>Variabel Kompensasi Persamaan regresi tesebut, koefisien b</p>	<p>Lokasi penelitian dan objek penelitian.</p>

Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda	signifikan sebesar 0,01 dari tingkat signifikan sebesar 0,05.	bernilai positif.	
Mulyadi 2012  Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Balai Pustaka.	Dari hasil perhitungan $Y=52,73 + 0,46x$ , yang berarti 52,73 adalah pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Kompensasi dan variabel kinerja.	Lokasi penelitian dan objek penelitian.
Nofriandi Aziz  Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. $0.033 < 0.05$ , dan thitung	Variabel kompensasi dan variabel kinerja.	Lokasi penelitian dan objek penelitian.  Kepemimpinan

Karyawan PDAM Kota Padang.	2.179 > ttabel 1.666 sehingga keputusannya Ha diterima dan H0 ditolak.		
Ni Ketut Ayu Juli Astuti Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan dan kinerja karyawan pada Hotel Bakung's Beach	Terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Variabel kompensasi dan variabel kinerja.	Lokasi penlitian dan objek penelitian serta terdapat empat variabel.  Motivasi  Kepuasan
Agiel Puji Damayanti, susilaningsih, Sri Surmayati Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.	Variabel kompensasi dan variabel kinerja.	Lokasi penelitian dan Objek penelitian.  Motivasi

Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.			
------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Manajemen sumber daya manusia sangat di perlukan bagi suatu perusahaan, karena sangat penting memiliki tenaga kerja yang memiliki keahlian untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan harus memiliki semangat, disiplin dan tanggung jawab. Supaya karyawan mendapatkan nilai yang baik dari pimpinan perusahaan, dengan kinerja selama diperusahaan. Karyawan dituntut supaya mendapatkan kinerja yang baik, karena di jaman sekarang setiap perusahaan menginginkan karyawannya dapat melakukan pekerjaan yang sesuai keinginan dengan keahlian serta pengalaman yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi langsung di organisasi sangat penting bagi karyawan, Secara umum karyawan mempunyai keinginan untuk bekerja di perusahaan, Agar supaya mendapatkan gaji atau upah yang layak sesuai keahlian di bidang pekerjaanya. Profesionalitas didalam bekerja

akan mendapatkan upah serta bonus diberikan oleh perusahaan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan (Melayu S.P. Hasibuan, 2002:54).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Uzman Fauzi (2014) menjelaskan bahwa dari sampel karyawan di perusahaan PT Trakindo Utama Samarinda, berjumlah 196 orang menyimpulkan bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, Mulyadi (2012) Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015). Meneliti pengaruh kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan hasil signifikan dalam meneliti di perusahaan, menyimpulkan bahwa kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan**

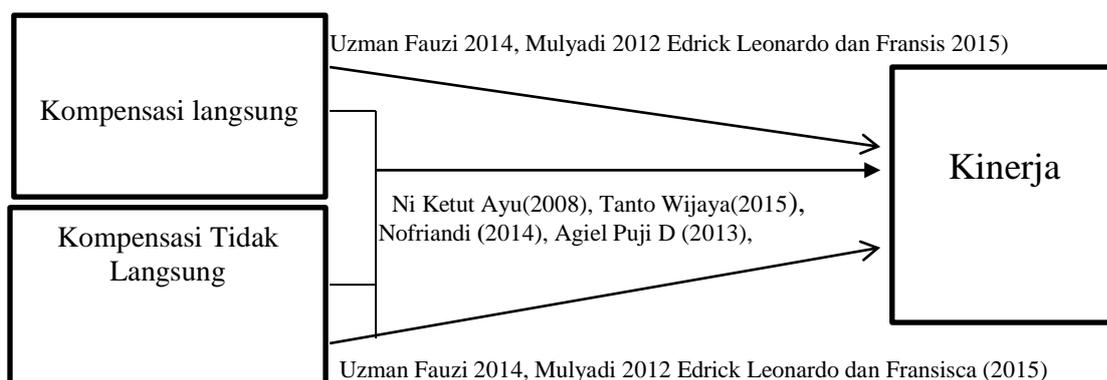
Kompensasi tidak langsung di organisasi berperan penting, untuk dapat membangun semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di perusahaan. Perusahaan memiliki andil dalam menyeleksi karyawan, agar dapat mendapatkan karyawan yang kompeten. Kompensasi tidak langsung adalah bonus yang diberikan kepada karyawan, setelah upah atau gaji yang diberikan, perusahaan segera untuk memotivasi karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Uzman Fauzi (2014) menjelaskan bahwa dari sampel karyawan di perusahaan PT Trakindo Utama Samarinda, berjumlah 230 orang menyimpulkan bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Mulyadi (2012), Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015). Meneliti adanya pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan menyimpulkan bahwa kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.3 Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka akan mendapatkan gaji dan upah serta fasilitas perusahaan di luar dari gaji- upah dan insentif, yang diberikan terhadap karyawan, seperti uang atau barang. Serta tujuan organisasi untuk mendapatkan kinerja yang baik harus didasari dengan finansial langsung dan finansial tidak langsung. Dari hasil penelitian Ni Ketut Ayu Juli Astuti, Widyatmini dan Nurtjahjani (2008), Tanto Wijaya dan Fransisca (2015), Nofriandi Aziz (2014), Agiel Puji Damayanti (2013). Mengatakan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dirumuskan paradigma penelitian mengenai kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang digambarkan, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah

1. Secara simultan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Secara parsial kompensasi langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompensasi tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan