

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran sumber daya manusia, pelatihan, kompensasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen .

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen, penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

Stephen P. Robbins dan Mary Coutler dalam Bob Sabran (2010:36), menyatakan bahwa :

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”

Hasibuan (2012 : 1) :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Oey Liang Lee (kutipan Handoko, 2010: 14) :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya alam dan sumber daya manusia dan mengacu kepada proses mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dalam Hasibuan (2012:23) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”.

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia (MSDM) bahwa :

“Suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu

pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”.

Menurut S.P. Hasibuan (2010:12) :

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

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2010:13) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang-matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja dengan baik, mau bekerjasama, pimpinan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasam pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional dan Fungsi Teknis

1. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan karyawan hendaknya memperhatikan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pengembangan dapat diartikan pula sebagai penyiapan individu

untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta kerjasama yang panjang.

6. Pemberhentian (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan,

keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan satu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan lini pelaksana. Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan sumber daya secara efisien dan efektif.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Untuk memahami definisi tentang pengertian pelatihan, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah sebagai berikut :

Veithzal Rivai dalam Ella Jauvani Sagala (2010:211-212) bahwa :

“Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.”

Hasibuan (2010:69) bahwa :

“Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:44) menyatakan :

Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Dari beberapa pengertian pelatihan yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli maka penulis dapat mengartikan bahwa pelatihan adalah usaha yang

dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan dan atau menambah kemampuan karyawan baik secara individu ataupun kelompok sesuai dengan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.3.2 Manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora 2010:278) adalah:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217), manfaat pelatihan adalah:

1. Manfaat bagi karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
 - b. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
 - d. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan

- e. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
 - f. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
2. Manfaat bagi perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi *profit*
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua *level* perusahaan
 - c. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik
 - d. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan
 - e. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
 - f. Membantu pengembangan perusahaan
 - g. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan
 - h. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.

Menurut Hasibuan (2010:70) mengemukakan bahwa manfaat atau tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

- a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja karyawan.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

2.1.3.3 Metode Pelatihan

Metode yang dipilih dalam program pelatihan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan maupun organisasi.

Veithzal Rivai (2010:241), mengemukakan beberapa metode pelatihan sebagai berikut :

1. *On the job training*

On the job training (TO) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja dalam kondisi pekerjaan yang riil.

2. Rotasi

Untuk pelatihan silang bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerjaan yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

4. Ceramah kelas dan prestasi video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada member model. Televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah.

5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pelatihan tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan penelitian *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan peran dan model perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap dan membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

7. Studi kasus

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :

- a. Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
- b. Simulasi komputer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan.

9. Belajar mandiri dan proses belajar terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada acara manual sampai kaset rekaman atau video. Dan bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri, biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi pertanyaan dan jawaban.

10. Praktik laboratorium

Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal.

11. Pelatihan tindakan

Pelatihan terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator.

12. *Role Playing*

Role Playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

13. *In basket technique*

Melalui metode *in basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khususnya dari manajer, dan daftar telepon.

14. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*.

15. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

16. *Outdoor oriented programs*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

2.1.3.4 Evaluasi Pelatihan

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pelatihan, terutama dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar. Berhasil tidaknya program pelatihan akan banyak bergantung keapda kegiatan evaluasi yang dilakukan. Itulah sebabnya apabila berbicara tentang proses pelatihan, masalah evaluasi sangat sulit untuk dipisahkan. Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu masalah yang perlu mendapat perhatian besar, baik tujuan, langkah pokok, teknik, alat evaluasi, maupun sistem penilaiannya.

Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2012:215) evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pelatihan:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih :

- a. Memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten.
- b. Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan :

- a. Persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
- b. Peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan, materi juga harus :

- a. Materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.
- b. Materi yang disampaikan mudah dipahami.

4. Metode

Metode pelatihan yang akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila :

- a. Metode sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.
- b. Metode yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan peserta.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan, selain itu juga tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*)

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Suatu cara perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan 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 kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri

dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya.

Beberapa para ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu sebagai berikut:

Menurut Ardana (2012:153) bahwa :

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Menurut Hasibuan (2013:117) bahwa :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2011:125) bahwa :

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang diterapkan”.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga dan pikiran) serta kompensasi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

2.1.4.2 Tujuan Kompensasi

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

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau 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 *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih muda memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn over* terlalu kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati 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.

2.1.4.3 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya pun bermacam-macam jenisnya. Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2010), kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*Indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas baik.
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang.
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada.
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya.
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor.

2.1.4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja. Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati 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

2.1.4.5 Sistem Kompensasi

Menurut Ardana (2012:155) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi

pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012) mengemukakan secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berikut definisi kinerja karyawan menurut beberapa ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 67) bahwa :

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Menurut Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan :

“Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi”

Menurut Yuwalliatin (dalam mangkuenegara. 2006: 67) mengatakan bahwa :

“Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja.
2. Kualitas kerja .
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Perencanaan kegiatan.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik

tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai.

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rival (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
6. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan , lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.

12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara para karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah :

- a Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivai untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas mereka bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain :
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun karyawan.

- d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

1. *Alternation Ranking*

2. Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

3. *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

4. *Porced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru

melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freefrom Easy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pmutusan persoalan dengan memperhatikan

kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) :

1. *Quantity of work* (Kuantitas Bekerja)
 - a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu.
2. *Quality of work* (Kualitas Kerja)
 - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas.
 - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan kerja)
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan.
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan.
4. *Cooperation* (kerja sama)
 - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan.

b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja.

5. *Initiative* (inisiatif)

a. Semangat dalam melaksanakan tugas.

b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian yang lain masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul & Tahun Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Kesimpulan
1.	Mamik Eko Supatmi (2013) Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan.	Menggunakan pelatihan dan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Kepuasan kerja sebagai variabel terikat sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR Nusamba Wlingi. Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Ervin Maratur Lumban Raja (2016) Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area	Menggunakan kompensasi, pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel	Perusahaan yang diteliti.	

	Surabaya Utara.	terikat.		
3.	Anoki Herdian Dito (2010) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Motivasi sebagai variabel terikat sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan kinerja sebagai variabel terikat.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Slamet Langgeng Purbalingga.
4.	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan (2012) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan pelatihan dan kompensasi sebagai variabel bebas.	Variabel kompensasi terhadap variabel kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.
5.	Fajar Kurniadi (2012) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah.	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	Motivasi sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan pelatihan dan kompensasi sebagai variabel bebas.	Variabel kompensasi terhadap variabel kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan

Posisi dengan penelitian sebelumnya tidak ada perbedaan Variabel terikat, Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan, namun

ditemukan perbedaan Variabel yang mempengaruhi kinerjanya dan beberapa studi empiris lainnya. Penelitian yang dilakukan Ervin Maratur Lumban Raja di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara meskipun terdapat kesamaan Variabel bebas dan Variabel terikat yaitu Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan akan tetapi terdapat perbedaan lokasi penelitian, sehingga penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan keterampilan yang dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk menunjang keberhasilan tujuan tersebut maka perusahaan dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan mencapai kinerja yang baik tersebut maka diperlukan suatu pelatihan yang baik dan pemberian kompensasi yang sesuai bagi karyawannya. Salah satu indikator dari berhasilnya suatu perusahaan dalam melaksanakan pelatihan dan pemberian kompensasi yang sesuai dapat dilihat dengan adanya kinerja karyawan yang optimal.

Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu

perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka organisasi harus melakukan suatu usaha salah satunya dengan pemberian kompensasi. Jika pemberian kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang akan potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya karena karyawan bekerja untuk mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu kompensasi penting diberikan kepada karyawan.

Kinerja karyawan secara keseluruhan sangat ditentukan oleh pelatihan yang dilakukan karyawan juga pemberian kompensasinya. Karena dengan adanya pelatihan akan menghasilkan karyawan yang berkualitas dan pemberian kompensasi yang sesuai dapat menimbulkan semangat bagi karyawan sehingga kinerja akan meningkat.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan setiap perusahaan pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat profitabilitas tinggi, dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka berarti kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk para karyawan.

Seperti kita ketahui bahwa latihan kerja atau pelatihan merupakan kegiatan perusahaan dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap,

tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Hasibuan (2010:69) berpendapat bahwa “Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mamik Eko Supatmi (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula dari hasil pelatihan. Berdasarkan uraian tersebut maka pelatihan mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Bisa dikatakan apabila dalam pelaksanaan pelatihan kerja berjalan dengan baik, akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang banyak.

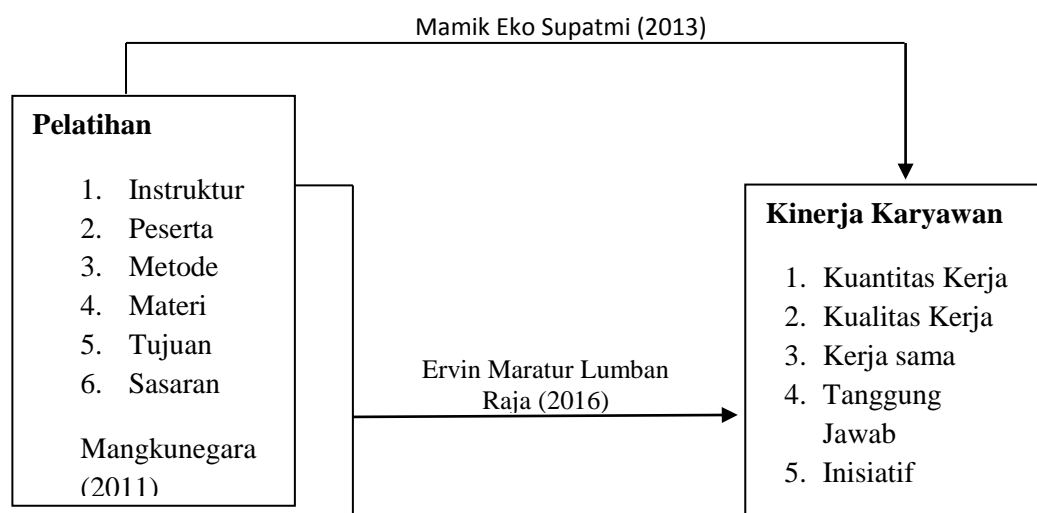
Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka kompensasi mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Karena semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pelatihan kerja yang baik dan pemberian kompensasi oleh instansi.

Pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh instansi haruslah diberikan secara rutin, karena para karyawan dengan mengikuti pelatihan guna memperbaiki kemampuan kerja karyawan dan menambah wawasan, karena karyawan harus bisa menguasai dan memahami benar pekerjaan yang dilakukannya, melalui pelatihan (*training*) bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan bahkan kinerja karyawan.

Tidak hanya pelatihan saja yang harus diperhatikan namun instansi juga harus memberikan kompensasi yang sesuai. Karena melalui pemberian kompensasi suatu cara perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ervin Maratur Lumban Raja (2016) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, secara otomatis dapat meningkatkan kinerja individu. Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

b. Hipotesis secara parsial

- 1) Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan
- 2) Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan