

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Hukum dasar memberikan kedudukan kepada seseorang pada derajat yang sama satu terhadap lainnya. Hal ini berlaku pula bagi pekerja yang bekerja pada pengusaha, baik lingkungan swasta (murni), badan usaha milik negara maupun karyawan negara dan sektor lainnya. Hal ini tersurat dalam ketentuan Pasal 28I UUD 1945, yakni: “Setiap orang berhak bebas dari perlakuan yang bersifat diskriminatif atas dasar apapun...”, bahkan Pasal 28I ini memberikan perlindungan bagi mereka, meliputi pula pekerja atas perlakuan diskriminatif. Pernyataan ini menegaskan adanya kewajiban bagi pengusaha untuk memperlakukan para pekerja secara adil dan proporsional sesuai asas keseimbangan kepentingan.

Berdasarkan Pasal 28I UUD 1945 dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk terlibat dalam setiap kegiatan pekerjaan dimulai dari rencana kerja sampai dengan aktivitas kerja yang dimana pegawai harus diberikan perlindungan bagi mereka, meliputi pula pekerja atas perlakuan diskriminatif.

PT. Bank Mandiri juga memandang SDM sebagai mitra strategis dalam menjalankan bisnis Bank. PT. Bank Mandiri berkeyakinan bahwa untuk dapat mencapai misinya, mutlak diperlukan usaha-usaha yang dapat menunjang pengembangan dan peningkatan kualitas SDM sehingga dapat dicapai pendayagunaan SDM secara optimal. Sebagai mitra strategis, Bank selalu berupaya

untuk memenuhi hak-hak karyawan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam hal ini adalah Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Selain pemenuhan hak pada aspek ketenagakerjaan, Bank juga memprioritaskan aspek Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) bagi karyawan dalam rangka menciptakan Lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.5 Tahun 1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Aturan-aturan tersebut menjadi landasan bagi Bank dalam menjalin hubungan industrial dengan karyawan. PT. Bank Mandiri juga menetapkan struktur pengupahan dan skala pengupahannya sesuai dengan aturan, dan mengevaluasinya secara berkala, tanpa membedakan gender. Bank juga memastikan remunerasi dan tunjangan diberikan kepada seluruh karyawan, baik tetap maupun tidak tetap, terdiri dari gaji, tunjangan, cuti dan asuransi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan langkah – langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasional. Untuk itu diperlukan adanya suatu manajemen yang baik untuk mengatur orang tersebut secara efektif dan efisien, agar tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terwujud. Suatu perusahaan dapat maju ataupun hancur akibat kualitas dan tingkah laku manusia yang ada didalam perusahaan tersebut (Fauzi, 2021).

Menurut Tarman dan Ruski (2019), Keterlibatan kerja adalah partisipasi aktif karyawan yang dilakukan dengan standar dalam pekerjaannya, dengan menyadari bahwa pekerjaannya itu penting untuk harga diri karyawan itu, dan menganggap bahwa pekerjaannya itu sebagai pusat kepentingan hidupnya. Indriasari (2013) menyatakan bahwa Keterlibatan kerja adalah dengan melibatkan para karyawan dalam keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendari mengenai kehidupan kerja mereka, karyawan dapat menjadi lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Indikator Keterlibatan kerja dalam penelitian ini meliputi: Berpartisipasi dalam pekerjaan, Mengutamakan pekerjaan dan Pekerjaan penting bagi harga diri (Irawan dkk, 2017).

Menurut Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011), Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Menurut Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011), Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Indikator Kompensasi dalam penelitian ini meliputi: Gaji, Insentif, Tunjangan dan Fasilitas (Simamora, 2015:445).

Perusahaan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik di tataran lokal, nasional, maupun global yang disertai dengan situasi yang sulit diprediksi,

menuntut setiap organisasi untuk selalu berinovasi, mampu menyesuaikan diri serta terus melakukan perubahan – perubahan yang terjadi guna meningkatkan kemampuan organisasi itu sendiri. Setiap organisasi mengharapkan karyawannya mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Tujuannya agar organisasi dapat terus menerus meningkatkan daya saingnya. Semua itu dapat tercapai apabila pegawai mampu memberikan kinerja terbaiknya guna mencapai tujuan organisasi (Farida, 2023).

Kinerja memiliki peranan yang sangat penting karena kinerja merupakan bentuk hasil akhir dari proses pegawai menyelesaikan tugasnya. Pegawai yang menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar maka akan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, pegawai yang menyelesaikan tugasnya dengan tidak benar dan asal-asalan akan memiliki kinerja yang rendah. Dalam dunia organisasi, kinerja pegawai berperan penting dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Tak terkecuali dengan perusahaan perbankan yang semakin hari semakin meningkat perkembangannya (Citra, 2019).

Karyawan yang tidak terlibat antara atasan dan rekan kerja akan memberikan dampak buruk baik bagi diri sendiri ataupun terhadap perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tidak terlibat kurang memiliki sikap antusias dalam bekerja dan kurang fokus terhadap pekerjaannya sehingga tidak mampu memberikan lebih dari harapan perusahaan bahkan terkadang tidak mampu memenuhi tuntutan yang diberikan perusahaan. Kurangnya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dibiarkan terjadi secara terus menerus dan

membawa dampak negatif bagi kinerja karyawan yang mengarah pada kerugian perusahaan (Zafar, 2021).

Keterlibatan Kerja yang merupakan hal yang penting untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan meningkatkan keuntungan dipersaingan industri yang semakin menantang. Persaingan industri yang semakin ketat belakangan ini, mengakibatkan banyak perusahaan perlu menyusun ulang strategi untuk meningkatkan eksistensinya. Karyawan di dalam suatu perusahaan tidak hanya menjadi bagian dalam melaksanakan fungsi perusahaan, akan tetapi menjadi aset berharga dalam keberhasilan perusahaan tersebut. Guna mewujudkan keberhasilan perusahaan, maka aset berharga perusahaan yakni para karyawan perlu memiliki keterlibatan penuh terhadap perusahaan. Perusahaan juga harus mendorong terciptanya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan (Hendrik, 2021).

Berdasarkan laporan keuangan Bank Mandiri yang peneliti sajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Rekapitulasi *Non Performing Loan* dan Laba Bersih Bank Mandiri yang Merupakan Acuan Kinerja Pegawai

Tahun	2023	2022	2021
NPL (<i>Net Performing Loan</i>)	0.29%	0.26%	0.41%
<i>Net Performing Loan</i> dari tahun 2021 sampai dengan 2023 mengalami siklus fluktuasi artinya Kinerja Pegawai berdasarkan hasil analisis Pegawai masih belum maksimal.			
Tahun	2023	2022	2021
Laba Bersih (dalam miliar)	Rp60.051	Rp28.319	Rp44.952

Kinerja Pegawai selanjutnya dilihat dari Laba Bersih Bank Mandiri dari tahun 2021 sampai dengan 2023 yang mengalami siklus fluktuasi, artinya terdapat kredit macet yang mengharuskan Laba Bersih tergerus oleh CKPN (Cadangan Kerugian Penurunan Nilai).

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan BMRI, 2023 yang diakses melalui website

<https://www.bankmandiri.co.id/web/ir/annual-reports>

Kemudian berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah satu pimpinan di Bank Mandiri Cabang Cianjur, mengatakan bahwa sistem imbalan yang diterapkan oleh Bank Mandiri pada tahun 2023 memiliki perbedaan yang sangat signifikan dibandingkan dengan tahun 2022, contohnya pegawai bagian *Consumer Loan* memiliki tugas untuk menjual produk KPR (Kredit Pemilikan Rumah), target yang harus dicapai oleh 1 orang pegawai yaitu menjual rumah (bebas berapa unit) dengan nominal booking sebesar Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) per tahun. Apabila mencapai target maka pegawai akan memperoleh imbalan sebesar 5% dari hasil penjualan atau sebesar Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah). Namun kebijakan tersebut diubah pada tahun 2023 yang mengharuskan pegawai *Consumer Loan* menjual semua produk konsumtif untuk memperoleh imbalan sebesar 5% (artinya produk yang harus dijual bukan hanya KPR, melainkan pegawai harus menjual produk Kartu Kredit, Tabungan Rencana Mandiri dan Kredit Serbaguna Mandiri). Dengan kebijakan tersebut Kinerja Pegawai Bank Mandiri menjadi turun signifikan yang berimbas pada banyak pegawai *Consumer Loan* yang diputus kontrak karena tidak mencapai target selama 3 bulan berturut-turut (Sumber: Hasil wawancara dengan Ibu Relay Rasumelian selaku Manajer *Consumer Loan* di Bank Mandiri Cabang Cianjur, 2024).

Berdasarkan fenomena di atas artinya kebijakan Kompensasi yang dilakukan oleh Bank Mandiri dari tahun 2022 ke tahun 2023 menyebabkan Kinerja Pegawai turun signifikan sehingga banyak pegawai yang diputus kontrak karena tidak mencapai target. Hal tersebut yang ingin peneliti teliti lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana Kompensasi dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai di Bank Mandiri Cabang Cianjur.

Untuk lebih meyakinkan menentukan variabel – variabel yang mempengaruhi atau bermasalah terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini peneliti melakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan di PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Cianjur yaitu sebanyak 60 orang. Berikut Hasil pra survey mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk,Cabang Cianjur.

Tabel 1. 2
Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Lingkungan Kerja	Fisik	0	0	15	15	0	30	105	3.50
	Non Fisik	0	0	16	14	0	30	104	3.47
Rata-rata Lingkungan Kerja									3.48
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	0	0	17	13	0	30	103	3.43
	Gaji	0	0	15	15	0	30	105	3.50
	Promosi	0	0	14	16	0	30	106	3.53
	Pengawasan	0	0	15	10	5	30	110	3.67
	Rekan Kerja	0	0	17	10	3	30	106	3.53
Rata-rata Kepuasan Kerja									3.53
Budaya Organisasi	Kesadaran Diri	0	0	15	14	1	30	106	3.53
	Keagresifan	0	0	16	10	4	30	108	3.60
	Kepribadian	0	0	17	8	5	30	108	3.60

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
	Performa	0	0	16	5	9	30	113	3.77
Rata-rata Budaya Organisasi									3.63
Keterlibatan Kerja	Perasaan Berarti	0	5	20	5	0	30	90	3.00
	Rasa Aman	0	6	22	2	0	30	86	2.87
	Perasaan Ketersediaan Secara Psikologis	0	3	23	4	0	30	91	3.03
Rata-rata Keterlibatan Kerja									2.97
Kompensasi	Kompensasi Langsung	0	7	23	0	0	30	83	2.77
	Kompensasi Tidak Langsung	0	5	25	0	0	30	85	2.83
Rata-rata Kompensasi									2.80

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan dari data hasil pra survey tersebut mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah variabel Keterlibatan Kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2.97 dan Kompensasi dengan nilai rata-rata sebesar 2.80.

Berikut data yang diperoleh penulis mengenai Keterlibatan Kerja di Bank Mandiri Cabang Cianjur adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 3
Hasil Pra Survey Keterlibatan Kerja

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Keterlibatan Kerja	Perasaan Berarti	0	5	20	5	0	30	90	3.00
	Rasa Aman	0	6	22	2	0	30	86	2.87

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
	Perasaan Ketersediaan Secara Psikologis	0	3	23	4	0	30	91	3.03
Rata-rata Keterlibatan Kerja									2.97

Sumber: data diolah penulis, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata Perasaan Berarti sebesar 3.00 kemudian rata-rata Rasa Aman sebesar 2.87 dan rata-rata Perasaan Ketersediaan Secara Psikologis sebesar 3.03 dengan total nilai rata-rata sebesar 2.97, dapat dikatakan bahwa hasil skor rata-rata tersebut masih kurang sempurna atau masih dianggap rendah. Hal ini menunjukkan bahwa ada masalah pada dimensi perasaan berarti masih ada pegawai yang merasa dirinya tidak berarti dalam tugas tersebut. Masalah pada dimensi rasa aman masih ada pegawai yang belum merasa aman saat melaksanakan tugasnya. Dalam dimensi perasaan ketersediaan secara psikologis masih ada pegawai yang merasa belum siap jika diberikan tugas tambahan dan bukan bidangnya.

Berikut data yang diperoleh penulis mengenai Kompensasi di Bank Mandiri Cabang Cianjur adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 4
Hasil Pra Survey Kompensasi

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kompensasi	Kompensasi Langsung	0	7	23	0	0	30	83	2.77

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Responden	Skor	Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
	Kompensasi Tidak Langsung	0	5	25	0	0	30	85	2.83
Rata-rata Kompensasi									2.80

Sumber: data diolah penulis, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata Kompensasi Langsung sebesar 2.77 dan rata-rata Kompensasi Tidak Langsung sebesar 2.83 dengan total nilai rata-rata sebesar 2.80, dapat dikatakan bahwa hasil skor rata-rata tersebut masih kurang sempurna atau masih dianggap rendah. Hal ini menandakan bahwa pemberian kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung belum dilakukan secara optimal sehingga berpengaruh kepada kurang baiknya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, diduga adanya kekurangan dalam kinerja karyawan disebabkan oleh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi oleh sebab itu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor – faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan pada PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur yaitu Keterlibatan Kerja dan Kompensasi.

1.2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka masalah yang diteliti adalah menyangkut tentang pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan identifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana Keterlibatan Kerja di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
2. Bagaimana Kompensasi di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
4. Seberapa besar pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.

1.3 Tujuan Penelitian

Penulis melakukan penelitian untuk memperoleh data – data yang berhubungan dengan keterlibatan kerja dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur, dimana data tersebut akan digunakan sebagai bahan dalam menyusun laporan skripsi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Keterlibatan Kerja di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
2. Kompensasi di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
3. Kinerja Pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.

4. Besaran Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis yang diperoleh dari penelitian ini akan memberikan wawasan keilmuan dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dari teori Keterlibatan Kerja, Kompensasi dan Kinerja Pegawai.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis
 - a. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Keterlibatan Kerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
 - b. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Kompensasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
 - c. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti

yaitu Kinerja Pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.

2. Bagi Perusahaan

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan kesimpulan dan saran – saran atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.
- b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cianjur.

3. Bagi Karyawan

Hasil ini dapat dijadikan masukan bagi karyawan untuk memperbaiki serta meningkatkan motivasinya dalam melaksanakan pekerjaan supaya kinerjanya meningkat.

4. Bagi Regulator

Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi atau wawasan terhadap regulator dalam pengambilan keputusan dan untuk meningkatkan kepercayaan kepada investor dalam maupun luar negeri untuk dapat menanamkan modalnya di Indonesia.

5. Bagi Peneliti Lain

- a. Membantu pembaca untuk mengetahui dan mengerti pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian sejenis.

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. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari perencanaan tujuan, pengorganisasian, pengendalian, sampai pengawasan. Dimana masing-masing bidang digunakan serta direalisasikan baik ilmu pengetahuannya maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha demi mencapai sasaran atau tujuan yang sedari awal telah ditetapkan.

Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut.

Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa “Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah”.

Pendapat lain menurut Manullang (2018:2) mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Adapun pendapat yang disampaikan oleh Kotter (2015:8) mengenai manajemen yaitu *“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”*.

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai tujuan dengan cara yang sudah ditetapkan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia agar dapat menyelesaikan masalah.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-

unsur manajemen dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: Man, Money, Methode, Machines, Material, dan Market. Disingkat 6M.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.

Tujuan diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.

Harus diatur supaya 6M itu dimanfaatkan secara optimal, terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Yang mengatur adalah pemimpin dengan kepemimpinannya pimpinan puncak, manajer madya dan supervisi.

Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi para ahli sebagai berikut.

Menurut Terry yang dikutip oleh Mangkunegara (2015:168) dalam bukunya "Pemimpin dan kepemimpinan" menyatakan bahwa manajemen adalah penyelenggara usaha usahan penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan

sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, dapat dikatakan manajemen merupakan alat untuk mencapai mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mancapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Fayol dalam Amirullah (2015:8) mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan lima fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

1. Perencanaan

Suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang akan dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, beberapa tingkat persediaan yang harus

ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari kegiatan perencanaan.

2. Pengorganisasian

Proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup beberapa kegiatan.

3. Pengarahan

Proses untuk menumbuhkan semangat (motivasi) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena semakin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sofyandi dalam Supomo dan Nurhayati (2018:6) menyebutkan sebagai berikut.

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari Planning, organizing, leading dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi

operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi penikmatan kontribusi produktif SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Adapun pendapat dari Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2018:6)

mendefinisikan sebagai berikut.

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

Sedangkan menurut Handoko dalam Purnaya (2016:2) menyebutkan sebagai berikut.

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen serta mengatur proses, penarikan seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja agar tercapainya tujuan perusahaan, individu dan masyarakat agar efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, berikut

ini fungsi manajemen manusia menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2018:17) dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

A. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan bagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan tepat waktu dan mendapatkan hasil yang baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian/Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

A. Fungsi Operasional

1. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan itu sendiri.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

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

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang ada dalam perusahaan, setiap karyawan wajib untuk mematuhi dan mentaati peraturan yang ada.

7. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan

karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi organisasional.

2.1.3 Keterlibatan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja merupakan bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya. Berikut adalah beberapa pengertian Keterlibatan Kerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut.

Menurut Brown dalam Novarinda dan Iqbal (2017) menyatakan “Setiap pekerja dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap pekerjaannya penting untuk dirinya selain untuk organisasi.”

Kemudian menurut Robins dalam Alfine dkk. (2015) menyatakan bahwa “Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.”

Menurut Blau dan Boal dalam Novarilda dan Iqbal (2017) menyatakan “Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestigasikan waktu dan energi didalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan.”

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah karyawan yang berkomitmen atas pekerjaannya, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, menganggap bahwa pekerjaannya sangat penting untuk diri sendiri, mempunyai perasaan terikat terhadap pekerjaannya serta mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan bersungguh-sungguh.

2.1.3.2 Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja

Menurut Lawyer dalam Novarinda dan Iqbal (2017) terdapat dua aspek keterlibatan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Pekerjaan adalah minat hidup yang utama, keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan di persepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.
2. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk

kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dari kemampuannya dalam bekerja sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

2.1.3.3 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maupun yang rendah, menurut Cohen dalam Yuliana (2017) sebagai berikut.

- A. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
 1. Menghabiskan waktu untuk bekerja.
 2. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
 3. Puas dengan pekerjaannya.
 4. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi dan organisasi.
 5. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk organisasi.
 6. Tingkat absen dan intensi turnover rendah dan memiliki motivasi yang tinggi.
- B. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
 1. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan organisasi.
 2. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun organisasi.
 3. Tidak puas dengan pekerjaan.
 4. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun organisasi.
 5. Tingkat absen dan turnover tinggi dan memiliki motivasi yang rendah.

6. Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
7. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa karakteristik keterlibatan kerja dapat dibedakan dalam kelompok keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans dalam Novarinda dan Iqbal (2017), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut.

1. Perasaan berarti. secara psikologis adalah perasaan diterima melalui minat hidup, pengetahuan, dan emosional. Perasaan berarti juga merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. Rasa aman. secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negative terhadap citra diri, status, dan atau karier.
3. Perasaan ketersediaan. Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa dimensi keterlibatan kerja ada tiga yaitu perasaan berarti, rasa aman, dan perasaan ketersediaan secara psikologis.

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting didalam memperlancar jalannya perusahaan. Adapun pengertian kompensasi menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut.

Menurut Hasibuan (2015:118) “Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan, menurut Rivai (2017:357) menjelaskan bahwa “Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.”

Menurut Sedarmayanti (2015:239) menyatakan bahwa “Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.”

Sedangkan menurut Marwansyah (2015:269) adalah sebagai berikut.

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa/kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.

4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan.
5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja lebih giat, disiplin dan mengembangkan kompetensinya, maka organisasi perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja karyawan kepada organisasi/perusahaan memberikan kompensasi atau reward sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (Kadarisman, 2015:3)

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, bonus, insentif, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja dll. Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan dari kompensasi pada tiap perusahaan itu berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2017) tujuan kompensasi yaitu sebagai berikut.

1. **Memperoleh SDM yang berkualitas**

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

2. **Mempertahankan karyawan yang ada**

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

3. **Menjamin keadilan**

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dipasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beresalan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

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

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

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

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang kompeten, handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan kinerja dan selalu meningkatkan kinerjanya.

2.1.4.3 Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015:124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam prakrek sistem kompensasi, yaitu sebagai berikut.

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti karywan 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.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Rivai (2017:357), yaitu sebagai berikut.

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya diatas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memeberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap

semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawannya. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan akan berbagai tugas yang telah diselesaikannya, hasil ini berhuna dalam pengambilan keputusan ataupun dalam hal-hal lain seperti acuan promosi jabatan dan lain sebagainya. Adapun pengertian menurut para ahli sebagai berikut.

Menurut Mathis dalam Mangkunegara (2015:9), berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins dalam Mangkunegara (2015:67) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Rivai (2015:309), kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Mangkunegara (2016:126), pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015:408), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber untuk pengambiln keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dari beberapa tujuan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik agar memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya dan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.

2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015:408), berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat berguna sebagai berikut.

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi : perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi : kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dari beberapa kegunaan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kegunaan penilaian kinerja guna mengetahui pengembangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di instansi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Mangkunegara (2015:75), yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut.

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

c. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

d. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah hasil penelitian sebelumnya dan perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Kiki Farida Ferine Andriya Risdwiyant Yogi Nurfauzi Kraugusteeliana 2023 <i>Compensation's Impact on Employee Engagement and Performance</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	Tempat penelitian Tanaka Café Bandung Populasi 89 responden	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
2.	Shendy Citra Ella Jauvani Sagala 2019 <i>The Effect of Employee Engagement and Compensation Toward Employee Performance</i>	<i>Work Engagement Employee Performance</i>	Tempat penelitian PT Indonesia Power Unit Jasa Pembangkitan 1 Suralaya Populasi 48 responden	Keterlibatan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
3.	Muqaddas Zafar Adnan Sarwar Aqsa Zafar Alia Sheeraz 2021 <i>Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	Tempat penelitian Malaysia Service Industry Populasi 200 responden	Keterlibatan dan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
4.	Gloria Estevan Hendrik Rolland E. Fanggidae Tarsisius Timuneno 2021 <i>Effect of Work Engagement on Employee Performance</i>	<i>Work Engagement Employee Performance</i>	Tempat penelitian RRI Kupang Populasi 38 responden	Keterlibatan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
5.	Adibah Abdul Kadir Adnan Ali Hassan Humaid Fadillah Ismail Norseha Sehan 2019 <i>The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	<i>Benefits Towards</i> Populasi 100 responden	Keterlibatan dan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
6.	Rizky Aris Atikabudi Slamet Riyadi Sumiati 2024 <i>The Influence of Compensation, Competency, and Work Environment on Employee Performance with Work Engagement as a Moderating Variable</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	<i>Competency Work Environment</i> Tempat penelitian DPRKPP di Surabaya Populasi 135 responden	Keterlibatan dan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
7.	Muhammad Firgan Lussa Achmad Sudiro Raditha Dwi Vata Hapsari 2023 <i>The Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance Through Work Engagement</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	<i>Motivation</i> Tempat penelitian PT Pelindo Terminal Petikemas Populasi 474 responden	Keterlibatan dan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
8.	Ni Kadek Dwi Ningsih Rabuada Yanuar 2023 <i>The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being</i>	<i>Work Engagement Employee Performance</i>	Tempat penelitian PT DBN Populasi 145 responden	Keterlibatan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
9.	Nada Salsabila Singmin Johannes Lo 2023 <i>The Influences of Competency and Compensation on Employee Performance</i>	<i>Compensation Employee Performance</i>	<i>Competency</i> Tempat penelitian PT Balai Pustaka Populasi 69 responden	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
10.	Haris Fauzi 2024 <i>Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance in the Auto Cutting Department</i>	<i>Work Engagement Employee Performance</i>	<i>Work Life Balance</i> Tempat penelitian PT Shoetown Lingung Indonesia Populasi 225 responden	Keterlibatan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
11.	Alvi Nugraha Sri Surjani Tjahjawati 2017 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi Kinerja Karyawan	Tempat penelitian Cargill Tropical Palm Populasi 110 responden	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12.	Ernest Grace Kevin Indajang Hendrick Sasmita Putra Vivi Candra Sudung Simatupang 2023	Keterlibatan Kinerja Pegawai	Tempat penelitian Sekretariat Daerah Kabiten Samosir Populasi 118 responden	Keterlibatan Kerja Dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Keterlibatan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai			
13.	Munparidi A. Jalaludin Sayuti 2020 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Keterlibatan Kinerja Karyawan	Tempat penelitian Biro Perjalanan di Kota Palembang Populasi 100 responden	Keterlibatan Kerja Dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
14.	Tiara Dwi Muhammad Azis Firdaus Rachmatullaili Tinakartika Rinda 2019 Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Kompensasi Kinerja	Tempat penelitian Perhotelan Paariwisata Populasi 60 reponsden	Kompensasi dan Disiplin Kerja amemiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
15.	Sintha Dewi Agustina Zulfina Adriani 2022 Analisis Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi Kinerja Pegawai	Tempat penelitian PT BPR Tanggo Rajo Perseroda di Kuala Populasi 32 responden	Motivasi Kerja Mampu Memediasi Pemberian Kompensasi yang memili pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
16.	Arif Dwi Rachmawati Ridaningsih 2023 Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja	Kompensasi Kinerja	Tempat penelitian Lembaga Pendidikan Populasi 100 responden	Kompensasi Dan Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
17.	Yhonanda Harsono Astuti Maradona 2021 The Effect of Compensation on the Performance of Operational Employees	Kompensasi Kinerja	Tempat penelitian Gema Suara Adhitama Company Populasi 65 responden	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja
18.	Muhammad Yusril 2017 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan	Kompensasi Kinerja	Tempat penelitian PT Otsuka Indonesia di Lawang Populasi 100 responden	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan
19.	Didi Wandi Heri Sapari Kahpi Fadziah Zaenal Abidin 2022 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi Kinerja Karyawan	Tempat penelitian Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
			Populasi 90 responden	
20.	Pudji Wibowo 2018 Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi Kinerja Karyawan	Tempat penelitian PT Indosoraya Internasional Populasi 100 responden	Kompensasi Dan Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah penulis, 2024

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau instansi dalam kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain organisasi atau instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Seperti contoh banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan seperti keterlibatan kerja dan kompensasi.

2.2.1 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja

Keterlibatan kerja sebagai derajat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat terhadap kinerja. Menurut (Christina 2016) Keterlibatan Kerja merupakan kunci pertumbuhan dan kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja yang memotivasi untuk mencapai tujuan. Hal ini menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, Anggih Maharani (2018).

Keterlibatan kerja adalah tingkat di mana karyawan bersedia terlibat dalam bekerja keras (Sharma, 2016:20). Penelitian ini didukung oleh Thevanes dan Dirojan (2018) karyawan yang terlibat dalam bekerja akan memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, peduli dengan pekerjaan sehingga sangat berkontribusi dalam kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Widjajani, Nimran, Utami (2017:70) keterlibatan pekerjaan dalam organisasi sangat penting yang mempengaruhi penciptaan moral. Terwujudnya tingginya tingkat keterlibatan pekerjaan akan membuka peluang kerja sama antar karyawan dalam mengembangkan perilaku kerja yang kreatif dan inovatif. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi akan lebih profesional di bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka akan semakin termotivasi untuk belajar dan mengumpulkan informasi sehingga akan meningkatkan kinerja.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Pengertian kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Salsabila, 2023). Pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya. Jika kompensasi yang diberikan sebanding dengan beban yang diberikan pada karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Marwansyah (2014:228) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa

yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

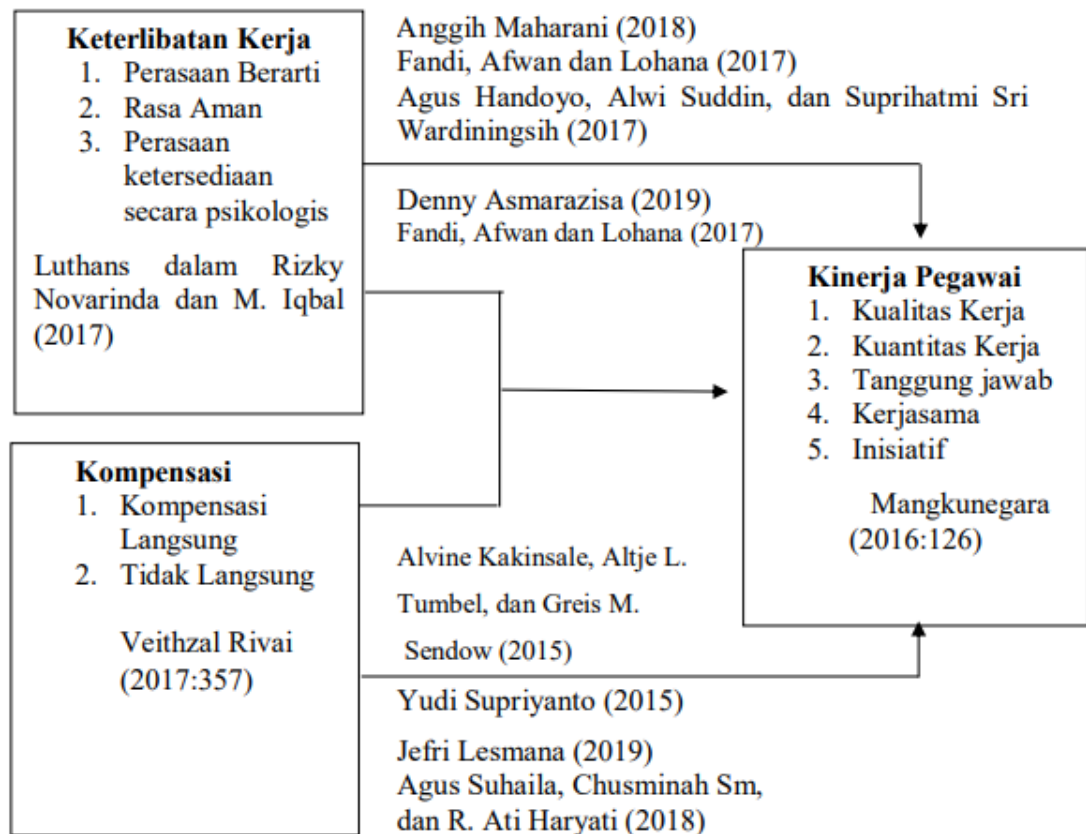
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farida (2023) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti besarnya kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menurun.

2.2.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atikabudi (2024) menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja dan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja, kemudian hasil serupa didapat oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2024). Keterlibatan kerja sebagai derajat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat terhadap kinerja. Pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya. Jika kompensasi yang diberikan sebanding dengan beban yang diberikan pada karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu diatas, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat di gambarkan secara sistematis

hubungan antara variabel keterlibatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, maka paradigma penelitian ini seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada uraian dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis secara simultan dan parsial yaitu sebagai berikut.

1. Secara Simultan
 - a. Keterlibatan Kerja dan Kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Keterlibatan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- b. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang digunakan

Penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jenis metode penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Menurut Sugiyono (2017:2), Metode deskriptif dapat diselidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor dan melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor lain. Penelitian deskriptif dirancang untuk menggambarkan subjek penelitian dengan cara yang akurat. Lebih sederhananya, penelitian deskriptif adalah semua tentang deskripsi subjek yang diteliti dalam studi tersebut. Penelitian mencakup metode penelitian yang lebih luas dan serasa lebih umum sering diberi nama metode survey.

Sedangkan metode verifikatif Menurut Sugiyono (2017:11) adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode statistika, sehingga dapat diambil hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis diterima atau ditolak. Penelitian verifikatif bertujuan menjawab rumusan masalah yang keempat yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial pada Bank Mandiri Cabang Cianjur.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

3.2.1 Definisi Variabel

Definisi dari operasional variabel adalah segala sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya, Menurut Sugiyono (2017:31). Berikut adalah variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel Bebas adalah variabel yang menjadi penyebab atau mempengaruhi variabel terikat, variabel bebas ini meliputi faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti, tujuannya agar dapat menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Kerja dan Kompensasi.

a. Keterlibatan Kerja (X1)

Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestigasikan waktu dan energi didalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan, Blau dan Boal dalam Rizky Novarilda dan M. Iqbal (2017).

b. Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, Malayu S.P Hasibuan (2012:118).

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Variabel terikat adalah faktor-faktor yang diamati dan diukur dalam rangka menentukan pengaruh variabel bebas, didalamnya itu termasuk faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah bentuk sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Menurut Mangkunegara (2014:9), Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan cara menjelaskan pengertian konkrit dari setiap variabel tersebut, Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang diteliti, adapun variabel tersebut yaitu Keterlibatan Kerja (X1) dan Kompensasi (X2) sebagai variabel independent dan Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependent, sehingga dapat dilakukan membuat dimensi, indikator serta pengukurannya. Untuk memperjelas operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Items
<p>Keterlibatan Kerja (X1)</p> <p>Tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestigasi waktu dan energi didalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan</p> <p>Novarinda Iqbal 2017</p>	1. Perasaan Berarti	Minat Hidup	Tingkat kesesuaian pekerjaan terhadap minat hidup	Ordinal	1
		Pengetahuan	Tingkat kemampuan pengetahuan saat bekerja		2
		Emosional	Tingkat kemampuan mengendalikan emosional saat bekerja		3
	2. Rasa Aman	Citra Diri	Tingkat kesesuaian terhadap citra diri	Ordinal	4
		Status	Tingkat kesesuaian status dalam bekerja		5
		Karir	Tingkat kemampuan karier dalam bekerja		6
	3. Perasaan Ketersediaan Secara Psikologis	Fisik Personal	Tingkat kecukupan fisik personal saat bekerja	Ordinal	7
		Emosi	Tingkat mengendalikan emosi saat bekerja		8
		Kognitif	Tingkat kemampuan kognitif saat bekerja		9
<p>Kompensasi (X2)</p> <p>Semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung</p>	1. Kompensasi Langsung	Gaji	Tingkat kesesuaian pemberian gaji dengan beban kerja	Ordinal	10
		Bonus	Tingkat Kesesuaian pemberian bonus		11

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Items
yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Rivai 2017			karena memenuhi sasaran kinerja		12
		Insentif	Tingkat kesesuaian pemberian insentif dengan prestasi kerja		
	2. Kompensasi Tidak Langsung	Tunjangan Asuransi	Tingkat kelayakan tunjangan asuransi Kesehatan	Ordinal	13
		Tunjangan Hari Raya	Tingkat kesesuaian pemberian tunjangan hari raya		14
Tunjangan Program Pensiun		Tingkat kesesuaian pemberian tunjangan pension	15		
Kinerja Pegawai (Y) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara 2016	1. Kualitas Kerja	Kerapihan	Tingkat kerapihan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	16
		Kemampuan	Tingkat kesanggupan bekerja sesuai standar yang ditentukan		17
		Keberhasilan	Tingkat hasil pekerjaan sesuai target		18
	2. Kuantitas Kerja	Kecepatan	Tingkat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Ordinal	19
		Kepuasan	Tingkat mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan		20
	3. Tanggung Jawab	Hasil Kerja	Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan	Ordinal	21

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Items
	4.Kerjasama	Jalanan Kerja	Tingkat kemampuan menjalin kerjasama antara pimpinan dan rekan kerja	Ordinal	22
		Kekompakan	Tingkat bersatunya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan pegawai lain		23
	5. Inisiatif	Kemandirian	Tingkat kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	24

Sumber: Data diolah penulis, 2024

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiono (2017:80). Penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Bank Mandiri Cabang Cianjur yang berjumlah 60 karyawan Populasi menggunakan metode sensus.

3.3.2 Sampel Jenuh (Sampel Sensus)

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi

tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi.

Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Bank Mandiri Cabang Cianjur yaitu sebanyak 60 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang diperlukan untuk pembahasan data yang digunakan dalam penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data.

1. Data Primer

Data yang diperoleh dari instansi yang bersangkutan yang menjadi objek penelitian dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara dengan karyawan Bank Mandiri Cabang Cianjur untuk

mencari data tentang permasalahan yang dihadapi instansi dan tentang topik yang diteliti dengan mengadakan tanya jawab langsung.

b. Kuesioner

Menyebarkan kuesioner kepada karyawan Bank Mandiri Cabang Cianjur untuk memperoleh data tentang Keterlibatan Kerja dan Kompensasi untuk kepentingan penelitian.

Bentuk angket yang disebar adalah angket tertutup yaitu pada setiap pertanyaannya telah disediakan sejumlah alternatif jawaban untuk dipilih oleh setiap responden dengan menggunakan skala Likert yang masing-masing terdiri dari lima pilihan jawaban yang bersifat positif.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, laporan, jurnal, dan lain-lain. Pada penelitian ini penulis melakukan studi pustaka untuk memperoleh data sekunder. Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, ataupun referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2017:125). Untuk mencari sebuah validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika koefisien antara item dengan total item positif dan besarnya 0.3 atau diatas 0.3 (>0.3) maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0.3 (<0.3) maka item tersebut dinyatakan tidak valid dan harus diperbaiki (Sugiyono, 2017:134).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Tujuannya adalah untuk menilai kevalidan masing-masing butir pernyataan yang dapat dilihat dari *Corrected item-Total Correlation*

masing-masing butir pernyataan. Suatu pernyataan dikatakan valid jika nilai rhitung yang merupakan nilai dari *Corrected item-Total Correlation* >0.3 .

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pernyataan-pernyataan yang sudah memenuhi uji validitas. Dan apabila tidak memenuhi, maka tidak perlu diteruskan untuk diuji reliabilitas. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi atau ketepatan data dalam interval waktu tertentu. Pengertian reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan jika hasil pengukuran yang dilakukan relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Metode analisis yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode *split-half method* (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pernyataan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus *spearman brown*.

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alau ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh beda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien

reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan yang dikemukakan menurut Sugiyono (2017:244), “Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilisasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.”

3.7.1 Metode Analisis Data

Analisis data adalah upaya atau cara untuk mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan, terutama masalah yang berkaitan dengan penelitian. Atau definisi lain dari analisis data yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengubah data hasil dari penelitian menjadi informasi yang nantinya bisa dipergunakan dalam mengambil kesimpulan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil pendekatan survey penelitian dari penelitian lapangan dan kepustakaan. Adapun masing-masing metode untuk menganalisis variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini antara lain.

3.7.1.1 Analisis Deskriptif

Suatu metode penelitian yang memberikan deskripsi atau gambaran mengenai situasi atas kejadian secara faktuan. Menurut Sugiyono (2017:206) analisis deskriptif adalah “Statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.”

Analisis deskriptif merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui nilai dari masing-masing variabel independen dan variabel dependen. Dimana variabel X1 (Keterlibatan Kerja) dan variabel X2 (Kompensasi) dan variabel Y (Kinerja Karyawan) setiap item dari kuesioner tersebut memiliki lima jawaban dengan bobot/nilai yang berbeda.

Tabel 3. 2

Alternatif Jawaban Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017:160)

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat dilihat alternatif jawaban dan bobot nilai untuk item-item instrumen pada kuesioner. Bobot nilai ini agar memudahkan bagi responden untuk menjawab pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Analisis ini juga

menggambarkan jawaban responden dari kuesioner yang diajukan. Pada bagian ini penyusun akan menganalisa data tersebut satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung. Peneliti menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen dan dependennya yang selanjutnya dilakukan pengklarifikasian terhadap jumlah total skor responden. Jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan.

Mendeskripsikan data dari setiap variable penelitian dilakukan dengan Menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah Tingkat perolehan skor variabel penelitian. Menetapkan skor rata rata maka jumlah kuisoner dibagi jumlah pernyataan dikalikan jumlah responden. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} = \frac{20000 \cdot 20000}{20000} = 20000 \cdot 20000 -$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden yang akan didasarkan pada nilai rata-rata skor yang selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor berikut ini :

$$NJI \text{ (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{20000 \cdot 20000 \cdot 20000 - 20000 \cdot 20000 \cdot h}{20000 \cdot h \cdot 20000 \cdot 20000}$$

Dimana :

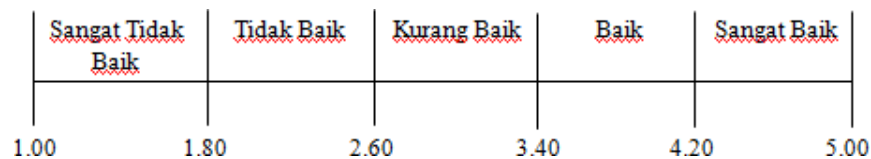
Nilai tertinggi = 5

Nilai Terendah = 1

$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Maka dapat ditentukan kategori skala sebagai berikut :

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik



Grafik 3.1
Garis Kontinum

3.7.1.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2017:53) analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan penelitian menghasilkan informasi ilmiah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Analisis verifikatif merupakan analisis untuk membuktikan dan mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Metode verifikatif digunakan untuk mengetahui dan menguji kebenaran hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan perhitungan statistik. Analisis verifikatif dapat menggunakan beberapa metode seperti berikut.

3.7.1.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yaitu suatu alat analisis untuk meramalkan seberapa besar atau seberapa tinggi tingkatan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan). Analisis Regresi Linier Berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu variabel X1 (Keterlibatan Kerja) dan X2 (Kompensasi) terhadap variabel dependen (Y) yaitu Kinerja Pegawai.

Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dianalisis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien korelasi variabel independen

X1 = Keterlibatan Kerja

X2 = Kompensasi

e = Standar eror

3.7.1.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Keeratan hubungan dapat dinyatakan dengan istilah Koefisien Korelasi.

Koefisien Korelasi merupakan besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang dinyatakan dalam bilangan yang disebut dengan koefisien korelasi.

Patokan untuk memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan itu, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera dibawah ini:

Tabel 3. 3
Interpretasi terhadap koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2017:160)

3.7.1.2.3 Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi adalah data yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan penggunaan model bisa dibenarkan.

Menurut Priyatno (2014:140), mengatakan bahwa koefisien determinasi (R^2) ini mengukur presentase total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen X didalam regresi.

Jadi, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara seluruh variabel independen yaitu keterlibatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bank Mandiri Cabang Cianjur.

3.7 Rancangan kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel Keterlibatan Kerja, Kompensasi dan Kinerja Karyawan sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel.

3.8 Lokasi dan Waktu

Penulis melakukan penelitian di Bank Mandiri Cabang Cianjur, yang berlokasi di Jalan Suroso No.51, Pamoyanan, Kecamatan Cianjur, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat 43211. Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan dari 06 Mei 2025 sampai dengan selesai.