

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Era Globalisasi dan perkembangan dunia yang sangat pesat dan cepat tentu akan diiringi kebutuhan manusia yang terus meningkat. Perkembangan ini disebabkan karena hidup manusia memerlukan berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan itu tidak selalu tetap, tetapi selalu berubah menurut dinamika masyarakat dan perkembangan.

Kebutuhan manusia beraneka macam, ada kebutuhan dasar, psikologis, kebutuhan kebudayaan, semuanya harus dipenuhi manusia untuk melangsungkan hidupnya. Pemenuhannya pun dengan berbagai macam upaya yaitu berusaha sebagai pengusaha, bekerja sebagai pekerja dengan ilmu serta pengolahannya dari paling sederhana sampai paling rumit dan kompleks.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *man, money, methods, materials, machines* dan *markets*.

Unsur *man* (manusia) dalam bidang ilmu manajemen disebut sumber daya manusia yang harus dikelola dengan apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia selanjutnya akan peneliti singkat menjadi MSDM. MSDM mempunyai berbagai macam fungsi (Edwin B Flipppo, 1984:4) yaitu : fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan) dan fungsi operatif (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, pengintegrasian dan pemisahan).

Dari berbagai macam fungsi tersebut, yang cukup penting dan perlu diperhatikan adalah kompensasi, pemeliharaan dan pengintegrasian. Fungsi tersebut akan selalu ada di dalam MSDM dari perusahaan yang kecil sampai besar. Fungsi inilah yang dapat meningkatkan produktifitas dan prestasi kerja karyawan di dalam memajukan atau mencapai tujuan perusahaan disamping fungsi lainnya.

Kompensasi di dalam hidup sehari-hari disebut balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Kompensasi juga memberikan kepuasan kepada karyawan berdasarkan prinsip adil, wajar dan sesuai dengan undang-undang perburuhan. Pemeliharaan adalah usaha untuk melindungi karyawan/pegawai guna mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Metode yang digunakan adalah insentif, komunikasi, kesejahteraan, kesadaran dan keselamatan kerja karyawan serta hubungan industrial.

Pengintegrasian adalah fungsi operasional manajemen personalia yang mengutamakan sikap dan perilaku serta sifat dan motif apa saja yang mendorong karyawan mau bekerja pada perusahaan. Metode yang digunakan adalah

produktifitas kerja, hubungan antara manusia (*human relation*), kepemimpinan (*leadership*), kesepakatan kerja bersama (KKB) (*collective bargaining*).

Hal-hal yang dapat mendorong karyawan di dalam bekerja adalah suatu rangsangan yaitu berupa kenaikan status yang lebih tinggi dari sebelumnya. Status tersebut ditujukan bagi karyawan yang prestasi kerjanya dapat meningkat lebih baik. Prestasi kerja sangat penting bagi usaha yang positif, karena maju dan mundurnya suatu usaha sedikit banyak dipengaruhi oleh prestasi. Dengan bekerja lebih giat maka akan menghasilkan suatu prestasi yang maksimal. Secara filosofi prestasi adalah pandangan hidup atau sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kedepan. Menurut Gibson (2016 : 29) “Prestasi kerja adalah hasil yang diharapkan dari setiap perilaku pegawai”. Arti prestasi kerja semacam ini ,emberi pengertian bahwa prestasi adalah semua hasil yang diharapkan dari individu atau organisasi yang terdiri dari hasil oyektif, hasil perilaku personal, hasil intrinsik, dan ekstrinsik, serta hasil keputusan kerja untuk mencapai tujuan dalam perusahaan. Tujuan perusahaan dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya tersebut adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari sebagain besar karyawan dalam bekerja kebanyakan han ya untuk mencari uang agar kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Setelah kebutuhan terpenuhi maka karyawan akan merasa puas,tetapi pada saat sekarang kebanyakan orang kerjanya sekedar mencari uang saja melainkan cenderung berpikir agar status atau kedudukan yang sebelumnya

dapat meningkat Dengan meningkatnya status pekerjaan maka akan meningkat pula pendapatan yang diperoleh.

Sebab kebutuhan manusia itu hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial, dan semua kebutuhan karyawan, maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan. Disini peran manajer sangat penting untuk bisa mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktifitas pekerjaan.

Prestasi kerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan secara individu akan mendukung produktivitas perusahaan. Karena itu prestasi kerja ini harus selalu diamati perkembangannya, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan penilaian kerja. Penilaian kerja ini merupakan salah satu bagian dari salah satu sistem manajemen prestasi. Manajemen prestasi ini sendiri adalah salah satu cara yang dipakai manajer untuk mengetahui apakah aktivitas pekerja dan keluaran-keluarannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem manajemen prestasi terdiri dari tiga bagian yaitu penentuan unsure-unsur prestasi, yang dikaitkan dengan tujuan organisasi (analisa kerja), pengukuran kerja (penilaian prestasi), dan tahap pemberian umpan balik kepada karyawan melalui Feedback Performance dengan tujuan agar karyawan lebih menyesuaikan dengan tujuan perusahaan.

Fungsi-fungsi diatas merupakan bagian dari manajemen suatu perusahaan untuk menciptakan kondisi perusahaan yang aman dan stabil dalam proses usaha

untuk mencapai tujuannya guna mendapatkan keuntungan serta memberikan pelayanan maksimal bagi masyarakat.

Kompensasi dari waktu ke waktu selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun perubahan zaman atau harga barang, upah, inflasi dan mobilitas pekerjaan. Kompensasi sendiri tidak hanya selalu dalam bentuk uang, melainkan juga dalam bentuk lainnya yaitu sebagai suatu penghargaan (*recognition*) dari perusahaan atas jasa-jasa karyawan dalam mencapai prestasi dalam partisipasinya dalam mencapai target perusahaan.

Target dan tujuan perusahaan hanya dapat tercapai apabila perusahaan menganggap karyawan sebagai *asset* (karyawan) utama dari perusahaannya, yang selalu ikut aktif berperan dan menentukan tercapainya tujuan. Tujuan hanya dapat tercapai bila karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai dan meningkatkan prestasi kerja yang optimal.

Oleh karena itu, prestasi kerja karyawan harus ditingkatkan secara terus menerus dengan menetapkan berbagai fungsi dari ilmu manajemen di dalam meningkatkan sumber daya manusia seperti kepemimpinan, pengembangan, pengawasan, evaluasi, dan lain-lain ditambah faktor lainnya yaitu karakteristik pribadi (umur, jenis kelamin, status), kemampuan dan pembelajaran.

Perusahaan yang dapat maju mencapai tujuannya adalah perubahan yang fleksibel, menerapkan ilmu manajemen, kompensasi, insentif, motivasi karyawan, meningkatkan prestasi kerja, dan mengadakan evaluasi secara terus menerus. Keadaan inilah yang juga terjadi pada PT. Shellina Cipta Mandiri

didalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Berdasarkan kondisi inilah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi dan system reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Shellina Cipta Mandiri”.

1.2 Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Didalam penulisan skripsi ini, penulis telah mengidentifikasi masalah sebagai berikut

1. Hubungan antar karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Pekerjaan yang dilakukan harus dapat menjamin dihari tua setiap karyawan
3. Peluang promosi dari perusahaan membuat karyawan semangat kerja
4. Perusahaan mengadakan kompetisi antar karyawan membuat karyawan semangat bekerja.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Mengingat banyak masalah maka penulis dalam penelitian membatasi masalahnya pada pengaruh kompensasi dan system reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Shellina Cipta Mandiri, didalam meningkatkan dan mewujudkan tujuannya.

1.2.3 Rumusan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang melebar maka penulis merumuskan masalah adalah :

1. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Shellina Cipta Mandiri?
2. Seberapa besar pengaruh system reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Shellina Cipta Mandiri?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan system reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Shellina Cipta Mandiri?

1.3 Hipotesa

Hipotesa merupakan dugaan yang sifatnya sementara dan perlu dibuktikan melalui penelitian. Hipotesa yang diajukan adalah :

- H1 : Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan
- H2 : Diduga terdapat pengaruh antara system reward terhadap kinerja karyawan
- H3 : Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi dan system reward terhadap kinerja karyawan

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja kerja pegawai pada PT. Shellina Cipta Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh system reward terhadap kinerja kerja pegawai pada PT. Shellina Cipta Mandiri.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan system reward terhadap kinerja kerja pegawai pada PT. Shellina Cipta Mandiri.

1.4.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengukur kelebihan maupun kekurangan yang ada pada sumber daya manusia untuk pemahaman pada suatu sistem yang telah ada sebelumnya.
2. Bagi penulis dengan dilakukannya penelitian ini menambah pengetahuan dalam pemahaman antara teori dengan kenyataan yang ada.
3. Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi peneliti lain dan sebagai acuan bahan referensi bagi penelitian dan masa yang akan datang

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan oleh penulis meliputi :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, hipotesa, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dibahas teori-teori mengenai pengertian sumber daya manusia, pengertian kompensasi dan produktifitas kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja, hubungan kompensasi terhadap kinerja kerja.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas mengenai variable yang diteliti, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV : DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai perusahaan yang menjadi tempat penelitian, antara lain sejarah singkat PT. Shellina Cipta Mandiri, struktur organisasi, visi dan misi PT. Shellina Cipta Mandiri dan budaya Kantor PT. Shellina Cipta Mandiri, penyajian data, analisa regresi linier sederhana, analisa koefisien korelasi sederhana, koefisien determinasi, analisa hasil penelitian, pengujian hipotesa.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab terakhir dari skripsi ini berisi penutup, dan kesimpulan yang diperoleh dari hasil dan pembahasan yang dilakukan dari bab sebelumnya. Serta saran-saran yang bermanfaat bagi PT. Shellina Cipta Mandiri, maupun pihak-pihak lain yang membutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *man, money, methode, materials, machines, dan market*. (Hasibuan, 2016:9)

a. MSDM

MSDM (manajemen sumber daya manusia) adalah manusia yang berkembang menjadi suatu bidang ilmu, yang merupakan unsur dari manajemen atau bagian dari manajemen.

b. Fungsi MSDM

Menurut (Edwin B Flippo, 2017:4) yaitu: fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan), dan fungsi operatif (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan).

2.1.2 Komponen MSDM

1. Pengusaha

Adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak ditentukan tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

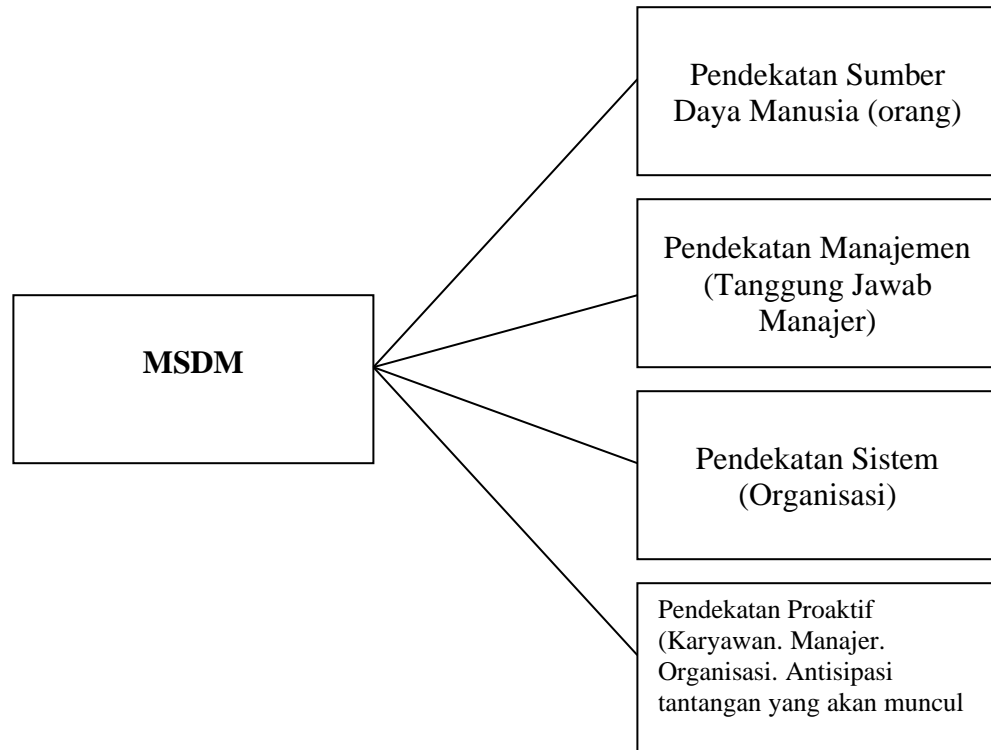
2. Karyawan

Merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif di dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Perusahaan

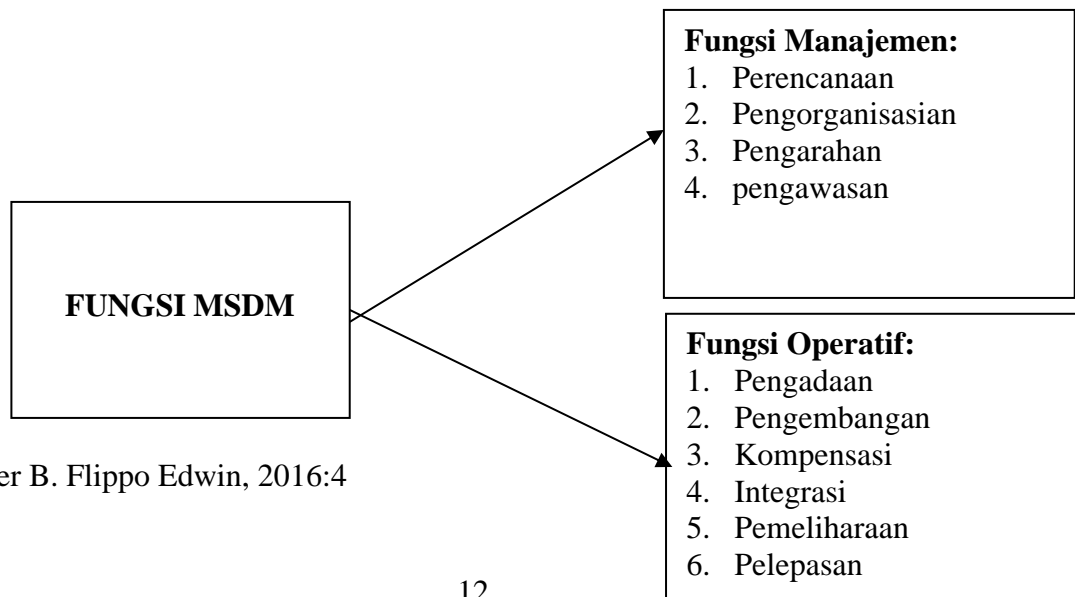
Adalah suatu badan usaha yang menggunakan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang-barang yang dibutuhkan masyarakat (Sukirno, 2016:152). Faktor produksi disebut juga sumber daya adalah benda atau jasa yang disediakan oleh alam atau diciptakan manusia, yang digunakan untuk menghasilkan berbagai macam barang dan jasa yang diperlukan oleh manusia. Faktor produksi atau sumber daya terdiri dari tanah, modal, tenaga kerja, skill/keahlian. (Gilarso, 2015:71). Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan MSDM dan fungsinya dalam manajemen.

Gambar 2.1
Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber Williem B Weather, JR dan Keith Davis 201

Gambar 2.2
Fungsi MSDM



Sumber B. Flippo Edwin, 2016:4

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi disebut juga gaji atau balas jasa atau *reward*. Menurut konsep Phillip Kottler, kompensasi adalah pertukaran tenaga/jasa dengan kompensasi antara perusahaan dengan karyawan tentang jenis pekerjaan yang akan dikerjakan serta berapa besar kompensasi yang akan diterima dari tenaga/jasa yang diberikan pada perusahaan itu. (Saydman, 2016:233).

Gambar 2.3
Konsep Phillip Kottler tentang kompensasi



Sumber Phillip Kotler 2015

Menurut Gary Dessler (2016:72) menyebutkan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah, gaji atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan timbul dari kontribusi pekerjaan yang mereka tekuni.

Menurut W.B. Wether JR (2016:379) mendefinisikan kompensasi sebagai pertukaran kontribusi karyawan terhadap kinerja perusahaan yang membuat manajemen berusaha untuk memperoleh, mempertahankan dan memelihara karyawannya. Tanpa adanya

kompensasi maka karyawan perusahaan akan meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut R.M. Steers (2016:186) sistem kompensasi atau sistem penghargaan (rewards) dalam organisasi perusahaan dipergunakan untuk beberapa alasan karena secara umum disepakati bahwa sistem kompensasi mampu mempengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Usaha kerja dan kinerja yang diharapkan dapat meningkatkan apabila karyawan merasa, bahwa imbalan atas pekerjaan mereka merupakan satu kesatuan dengan kontribusi kinerja mereka yang baik bagi perusahaan. Sistem kompensasi ini memberikan suatu fungsi motivasional yang banyak bagi prestasi kerja karyawan itu sendiri.
2. Kehadiran dan ingat (*memory*) untuk masuk kerja dan tetap berada dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh sistem kompensasi ini.
3. Keterikatan pada organisasi juga dipengaruhi oleh sistem ini terutama pada proses pertukaran antara kontribusi karyawan dengan besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada mereka menurut prestasi kerjanya.

Menurut Edward E. Lawler (Wherther, et. Al. 1996:379) yang terkenal mengenai sistem kompensasi telah mengidentifikasi sekurang-kurangnya tiga kenyataan mengenai hubungan antara kepuasan dan imbalan (kompensasi), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan imbalan adalah fungsi kedua tentang berapa yang diterima dan berapa banyak karyawan yang seharusnya menerima kompensasi tersebut.
2. Kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang dapat memicu kinerja karyawan atau bahkan sebaliknya.
3. Beberapa kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan karena sebagai suatu penghargaan atas prestasi yang telah dicapainya bagi perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Mary A Devanna, et. Al. (1992:41) menyebutkan kompensasi adalah sebagai balas jasa penghargaan (*rewards*) dalam siklus sumber daya manusia merupakan komponen yang strategis dan ada empat fungsi umum yang dibentuk oleh para manajer sumber daya manusia pada seluruh perusahaan.

2.2.2 Kompensasi (*Rewards*)

Ini merupakan salah satu strategi pada tingkat manajemen dalam level posisi manajemen strategi dan operasional yang ruang lingkungnya berbeda-beda seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Rewards Activity

Level Posisi Manajemen	<i>Rewards</i>
-------------------------------	----------------

Strategi	Dalam perusahaan sebagaimana terjadi dalam jangka waktu panjang, mengatur bagaimana pegawai diberikan penghargaan (<i>rewards</i>) yang menghubungkan dengan strategi bisnis jangka panjang.
Manajerial	Rencana kompensasi tahunan bagi individu karyawan berupa bonus tahunan, cuti besar, paket insentif dll.
Operasional	Administrasi bulanan dalam bentuk gaji, upah dan bonus kerja.

Sumber : (Mary A Devanna, et al: 2016:41)

2.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan diadakan sistem kompensasi adalah untuk mencegah ketidakpuasan kerja apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan harapan (ekspektasi) pegawai. Sementara dari pihak perusahaan menghendaki prestasi kerja karyawannya semaksimal mungkin sehingga diperlukan stimulus rangsangan dalam bentuk kompensasi yang wajar dan adil.

Kompensasi juga bertujuan untuk menjaga kestabilan dan keharmonisan dalam perusahaan karena keluhan-keluhan akibat kompensasi yang tidak wajar terjadi di perusahaan. Pegawai pada dasarnya memiliki kapasitas dalam berkreasi guna menata semua input yang ada dalam perusahaan untuk dapat meraih suatu keuntungan sebagai tujuan perusahaan. Kreativitas karyawan ini hendaknya dinilai khusus dengan nilai yang sama dari kontribusi modal dan teknologi yang ada pada perusahaan. Dengan cara demikian maka masalah

pemberian kompensasi bukanlah merupakan beban dan persoalan berat melainkan merupakan suatu masalah pemberian penghargaan atas kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

W.B. Werther J.R. et. Al (2016:381). Menjelaskan tujuan-tujuan dari pemberian kompensasi sebagai berikut

1. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Pemberian kompensasi diberikan cukup tinggi untuk menarik para pelamar kerja di pasar tenaga kerja karena para pencari kerja akan saling bersaing menjadi yang terbaik nantinya setelah menjadi pegawai. Upah premium kadangkala diperlukan guna menarik para pencari kerja yang telah memiliki pengalaman kerja di perusahaan lainnya, yang diharapkan keahlian dan pengetahuannya dapat dialihkan ke perusahaan yang merekrutnya.
2. Untuk mempertahankan pegawai yang sudah ada. Para pegawai mungkin akan keluar dari perusahaan apabila tingkat pemberian kompensasi tidak kompetitif yang menyebabkan tingginya *turn over* karyawan yang bekerja di sana.
3. Adanya jaminan rasa keadilan. Manajemen kompensasi berusaha semaksimal mungkin menciptakan rasa keadilan internal dan eksternal. Persamaan internal menghendaki bahwa pembayaran dan pemberian kompensasi dihubungkan dengan nilai relatif dari

pekerjaan pegawai sehingga pekerjaan mereka mendapatkan pembayaran yang sama.

4. Imbalan perilaku yang menyenangkan. Pembayaran dan pemberian kompensasi bertujuan memotivasi perilaku-perilaku positif yang menyenangkan dan bertindak sebagai insentif bagi perilaku tersebut. Rencana manajemen yang efektif dalam memberikan imbalan kinerja, kesetiaan, pengalaman kerja, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Pengawasan biaya (budget). Suatu sistem pemberian kompensasi yang rasional mampu membantu perusahaan mendapatkan dan mempertahankan pegawainya pada tingkat biaya yang rasional. Tanpa manajemen dalam pemberian kompensasi yang efektif, Pegawai akan memperoleh pembayaran kompensasi yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dari kinerjanya yang diberikan kepada perusahaan.
6. Mengikuti peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku (di *Indonesia*). Sistem pemberian kompensasi gaji, upah dan insentif bonus harus memperhatikan ketentuan-ketentuan hukum dan perundang-undangan yang mengatur mengenai hal tersebut yang telah ditetapkan oleh negara melalui Pemerintah dan menjamin adanya kesetiaan dan kepatuhan dari para pegawai terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

7. Memudahkan pemahaman antara pegawai dengan perusahaan. Sistem manajemen dalam pemberian kompensasi haruslah mudah dipahami oleh manajer sumber daya manusia, manajer operasional, dan karyawan.
8. Efisiensi pegawai. Program pemberian gaji dan upah haruslah dirancang sedemikian rupa agar dapat diatur secara efisien, membuat penggunaan maksimal pada sistem informasi sumber daya manusia meskipun tujuan ini akan menjadi pertimbangan kedua dibandingkan tujuan-tujuan lainnya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2017:154), tujuan sistem kompensasi dalam perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja pegawai guna mendorong perilaku-perilaku atau prestasi pegawai sesuai standar perusahaan.
2. Menjamin keadilan diantara pegawai dalam perusahaan dimana kompensasi diberikan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.
3. Mempertahankan pegawai, dengan kompensasi yang baik. Para karyawan akan betah atau bertahan kerja pada perusahaan sekaligus mencegah karyawan mencari pekerjaan yang lebih baik.
4. Memperoleh pegawai yang bermutu dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai semakin besar peluang untuk memilih pegawai yang berkualitas.

5. Pengendalian biaya karena mengurangi biaya rekrutmen akibat *turn over* pegawai yang tinggi.
6. Memenuhi peraturan-peraturan hukum dan perundang-undangan karena merupakan keharusan menurut Pemerintah (hukum) dalam memberikan kompensasi kepada karyawan.

2.2.4 Jenis-jenis Kompensasi

Pemberian kompensasi tidak hanya selalu dalam bentuk uang, melainkan juga dilengkapi dengan berbagai jenis lainnya yang pada umumnya dirasakan sebagai suatu penghargaan (*rewards*) atas jasa-jasa karyawan dalam meningkatkan kinerja dan tujuan dari perusahaan.

R.W.Mondy (2017:443) member kompensasi dalam beberapa bagian sebagai berikut:

1. *Kompensasi Keuangan Lanjutan* yang terdiri dari penghasilan yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, bonus, upah, komisi dan insentif. (B.Cushway, 2014:162)
2. *Kompensasi Keuangan Tidak Langsung*, yang meliputi seluruh imbalan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung yang diberikan oleh Perusahaan secara tidak langsung.
3. *Kompensasi non-keuangan*, berupa kepuasan karyawan dari pekerjaan yang ditekuninya sendiri atau lingkungan fisik dan tempat dia bekerja dalam kondisi yang baik dan menyenangkan serta adanya penghargaan dan bimbingan dari atasannya.

Gambar 2.4

Komponen Total Program Kompensasi



Sumber R.W. Mondy, 2015:443

Disamping kompensasi keuangan, baik langsung maupun tidak langsung, dikenal juga kompensasi non keuangan yang terdiri dari kepuasan yang diperoleh seorang pegawai atas pekerjaan yang ditekuninya atau lingkungan tempat ia bekerja yang mempengaruhinya secara psikologis dan psikis. Keseluruhan penghargaan (*rewards*) yang diterima tersebut merupakan suatu sistem program kompensasi total sebagaimana diuraikan pada gambar di atas.

2.2.5 Metode Kompensasi

Metode kompensasi (balas jasa) ada dua yaitu (Hasibuan, 2016:123)

1. Metode Tunggal

Yaitu penentuan gaji pokok hanya berdasarkan ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

2. Metode Jamak

Yaitu penentuan gaji pokok didasarkan pada beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, hubungan keluarga.

2.2.6 Sistem dan Kebijakan Kompensasi.

Sistem pembayaran yang ditetapkan adalah (Hasibuan, 2006:124)

1. Sistem Waktu

Sistem ini besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Ditetapkan pada karyawan tetap maupun harian. Sistem ini dipakai jika prestasi kerja sulit diukur. Besar kompensasi sistem waktu didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan pada prestasi kerjanya.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Sistem ini besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotongan, meter, liter dan kilogram. Sistem ini besarnya kompensasi selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakan.

3. Sistem Borongan

Sistem yang besarnya kompensasi di dasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Sistem ini agak rumit perlu ketelitian dan kecermatan kalkulasi.

Kebijaksanaan kompensasi didasarkan kepada baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman pada keadilan dan undang-undang.

Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

2.2.7 Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat waktunya jangan sampai terjadi kelambatan supaya kepercayaan pegawai terhadap kebonafiditas perusahaan semakin besar, ada ketenagaan dan konsentrasi kerja. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat akan terjadi dan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja pegawai menurun, bahkan *turn over* pegawai semakin besar, perusahaan harus memahami bahwa

kompensasi akan dipakai pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarga.

2.2.8 Faktor Yang Mempengaruhi Besar Kompensasi

Menurut R.W. Mondy et. Al. (2016:442-443) faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan kompensasi keuangan adalah sebagai berikut:

1. Faktor kinerja
2. Faktor senioritas
3. Faktor pembayaran berdasarkan dasar keahlian
4. Faktor pengalaman kerja
5. Faktor kegiatan keanggotaan dalam perusahaan
6. Faktor potensi
7. Faktor pengaruh sosial politik
8. Faktor keberuntungan

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2016:155). Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain:

1. Kinerja dimana tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan sehingga perlu mempertimbangkan kinerja karyawannya dalam kontribusinya terhadap perusahaan. Dari keuntungan tersebut, perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan melalui kinerja mereka.
2. Kemampuan untuk membayar perusahaan kepada pegawai disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

3. Kesiediaan untuk membayar mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawainya.
4. Suplai dan permintaan tenaga kerja juga mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi pegawai seperti serikat pekerja akan mempengaruhi kebijaksanaan dalam pemberian kompensasi karena tujuannya dalam memperjuangkan kesejahteraan anggotanya agar memperoleh kompensasi yang sepadan.
6. Peraturan perundang-undangan yang semakin baik, sistem pemerintahannya, maka akan semakin baik pula sistem perundang-undangannya termasuk perburuhan.

2.2.9 Kriteria Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dari waktu ke waktu dapat berubah tergantung kepada:

1. Biaya hidup

Kompensasi harus disesuaikan dengan biaya hidup supaya seseorang itu dapat hidup atau paling tidak kompensasi harus sebesar biaya hidup.

2. Kinerja

Meningkatnya kinerja akan meningkatkan penghasilan organisasi yang bersangkutan dan tentu harus meningkatkan juga kompensasi pegawai.

3. Skala upah atau gaji umum yang berlaku

Skala umum upah atau gaji yang berlaku sangat sulit harus tergantung kepada masing-masing organisasi sifat dan besar kecilnya. Tetapi mereka dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis.

4. Kemampuan bayar

Kemampuan bayar kompensasi suatu organisasi perlu diperhitungkan untuk mencegah jangan sampai kompensasi tidak dibayar karena pegawai perlu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

5. Upah atau gaji (kompensasi)

Sebagai alat untuk menarik mempertahankan dan memberikan motivasi kepada pegawai. Organisasi yang baik selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya serta mempertahankan pegawainya untuk betah bekerja di dalamnya. Kemudian harus mempunyai motivasi juga kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada karyawan apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.

2.3 Sistem Reward

Reward berasal dari Bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan, atau imbalan. Menurut Djamarah (2016 : 182), *reward* (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau

kenang – kenangan/cenderamata. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk *reward* (hadiah) yang lain juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang. Semua beehak menerima hadiah dari seseorang dengan motif – motif tertentu.

Menurut Slameto (2010 : 171), *reward* (hadiah) memiliki tujuan untuk membangkitkan minat atau mengemban minat, *reward* (hadiah) ini hanya berupa alat untuk membangkitkan minat saja bukanlah sebagai tujuan. Tujuan pemberian penghargaan. Menurut Sadirman (2015 : 92), *reward* (hadiah) juga bisa dikatakan sebagai motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan.

Menurut Kadarisman (2012 : 122) dalam Dicky Saputra (2017 : 3), *reward* adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Menurut Koencoro (2013 : 2) dalam Dicky Saputra (2017 : 3) “*reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut”.

Menurut Irham Fahmi (2016 : 64) “*reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* (hadiah) segala sesuatu berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan karena telah berperilaku baik,

mendapat hasil atau telah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan atasan berdasarkan indicator yang telah ditetapkan perusahaan sehingga karyawan tersebut senantiasa termotivasi untuk mengulang perbuatannya Kembali. Diharapkan dari pemberian *reward* (hadiah) tersebut muncul keinginan dari diri karyawan untuk lebih semangat bekerja yang tumbuh dari diri sendiri.

2.3.1 Macam – macam *Reward* (Hadiah)

Reward (Hadiah) yang diberikan karyawan bentuknya bermacam – macam, secara garis besar *Reward* (Hadiah) dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu :

1. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk *Reward* (Hadiah) yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata – kata, seperti bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya. Selain pujian berupa kata – kata, pujian dapat juga berupa isyarat atau pertanda, misalnya dengan menunjukkan ibu jari (Jempol), dengan menepuk bahu, dengan tepuk tangan, dan sebagainya.

2. Penghormatan

Reward (Hadiah) berupa penghormatan ada dua macam, yang pertama berbentuk semacam penobatan, yaitu karyawan yang mendapat penghormatan diumumkan. Penghormatan kedua berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu.

3. *Reward* (Hadiah)

Reward (Hadiah) yang dimaksud disini adalah *Reward* (Hadiah) yang berbentuk barang. *Reward* berupa hadiah disebut juga *Reward Materiil*.

4. Tanda Penghargaan

Reward (Hadiah) yang berupa tanda penghargaan disebut juga dengan *Reward Simbolis*. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang tersebut, melainkan tanda penghargaan yang dinilai dari segi kesan atau nilai kegunaannya.

2.3.2 Bentuk Reward

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan Irham Fahmi (2016 : 64-65), yaitu :

1. Reward dalam bentuk finansial tunai.

Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (salary), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

2. Reward dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

3. Reward dalam bentuk non financial.

Penerimaan reward dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

2.4 Kinerja

Kinerja merupakan alat yang berfungsi tidak hanya mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Karena faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Terdapat beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan kinerja. Dr. Ir. Sjafri Mangkuprawira (2014:223) mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika”. Sedangkan pengertian kinerja menurut A.Anwar Prabu Mangkunegara (2016;67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Mengacu pada pandangan ini, dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tanggung jawab karyawan atas kuantitas dan kualitas dari hasil kerja karyawan itu sendiri kepada perusahaan.

Kinerja seseorang juga tercermin dari kemampuannya di dalam mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau dijadikan standar oleh suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pengertian kinerja yang diungkapkan oleh Henry Simamora (2015;500) bahwa kinerja sebagai tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2017;78) yang mengemukakan, kinerja pada dasarnya adalah “apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan

adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sifat kooperatif’.

Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kinerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaan. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria ini penting, kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada karyawan.

Menurut Drucker, kinerja karyawan dapat dinilai dari 2 (dua) sudut pandang, yaitu : efisiensi dan efektivitas kerja. Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga tenaga dan biaya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya tinggi.

erdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja (performance) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil

atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas, namun juga kualitas.

2.4.2 Tujuan-tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi,

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka, tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, evaluasi (*evaluation*) dan pengembangan (*development*). Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

2.4.3 Aspek-aspek Kinerja

Menurut Dale Furtwengler (2015;86), aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja meliputi :

1. Kecepatan

Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan. Kecepatan terkait dengan unsur-unsur : tindakan karyawan mengidentifikasi pemahaman mengenai derajat

kepentingan kecepatan dalam lingkungan persaingan; karyawan melakukan pekerjaan dengan bagus; karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal; karyawan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat.

2. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Mengenai kualitas dapat dilihat beberapa unsur berikut : karyawan bangga terhadap pekerjaannya; karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar sejak awal; karyawan mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaannya.

3. Layanan

Manfaat kecepatan dan kualitas akan lebih mudah berubah menjadi layanan buruk. Hal ini dapat dilihat melalui hal-hal berikut : tindakan karyawan dapat mengindikasikan pemahaman pentingnya melayani kepada para pelanggan; karyawan menunjukkan keinginannya untuk melayani orang lain dengan baik; karyawan merespon pelanggan dengan tepat waktu; karyawan memberikan lebih daripada yang diminta oleh pelanggan.

a. Nilai

Pemahaman mengenai nilai sangat penting dalam keputusan pembelian, penetapan sasaran, menyusun prioritas dan efektivitas kerja. Setidaknya ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu : tindakan karyawan mengindikasikan

pemahaman mengenai konsep nilai; dan nilai merupakan sesuatu yang pertimbangan oleh karyawan dalam pengambilan keputusan.

b. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal meliputi : karyawan menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain; karyawan menggunakan bahasa yang memberi semangat kepada orang lain; karyawan bersedia membantu orang lain; karyawan dengan tulus merayakan keberhasilan orang lain.

c. Mental untuk sukses

Hal ini mencakup unsur-unsur : karyawan memiliki sikap *can do* (yakin bahwa ia dapat melakukan apapun); karyawan mencari cara untuk menambah pengetahuan-pengetahuannya; karyawan mencari cara untuk memperbanyak pengalamannya; karyawan realistis dalam mengukur kemampuannya.

d. Terbuka untuk berubah

Kondisi ini terkait dengan hal-hal berikut : karyawan bersedia mencari perubahan; karyawan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas lama; tindakan karyawan mengidentifikasi sifat ingin tahu; karyawan memandang perannya sebagai peran.

e. Kreativitas

Kreativitas meliputi; karyawan menunjukkan kreativitas dalam pemecahan masalah; karyawan menunjukkan kemampuan untuk melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan; karyawan dapat mengambil konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan; karyawan menerapkan kreativitasnya pada pekerjaan sehari-hari.

f. Keterampilan Berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi meliputi ; karyawan menampilkan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami; karyawan menyatakan ketidaksetujuannya tanpa menciptakan konflik; karyawan menulis dengan menggunakan kata-kata yang jelas dan tepat ; karyawan menggunakan bahasa yang bernada optimis.

g. Inisiatif

Inisiatif mencakup hal-hal berikut : karyawan selalu bersedia membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai; karyawan selalu ingin terlibat dalam proyek baru; karyawan selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja; karyawan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.

Perencanaan organisasi meliputi : karyawan selalu membuat jadwal personal; karyawan bekerja berdasarkan jadwal tersebut; karyawan selalu memutuskan dahulu pendekatan yang akan digunakan pada tugasnya sebelum memulainya.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Menurut **Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015;81)** penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil”.

Dalam kaitan dengan penilaian tersebut, Gary Desler (2016;3) mengkonsentrasikan tiga langkah penting. Pertama, mendefinisikan pekerjaan, yang artinya memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan; ini menyangkut jenis formulis yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik, yaitu kinerja dan kemajuan bawahan di bahas dan rencana-rencana di buat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Metode penilaian kinerja yang digunakan untuk menentukan kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai, secara garis besar ada dua cara, yaitu:

1. Post oriented appraisal method

Method ini berorientasi pada masa lalu. Penilaian-penilaian dilakukan terhadap kinerja atau praktek yang telah terjadi. Dengan mengevaluasi kinerja masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil kerja yang telah dicapainya. Kemudian, umpan balik tersebut diharapkan dapat mengarahkan pegawai yang bersangkutan pada peningkatan kinerja.

Teknik penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut **Nawawi (2015;268)** rating scales, checklist, forced choice method, critical incident method, behaviorally anchored rating scales, field review method, performance test and observation, dan comparative evaluation oppraches.

2. Future oriented appraisal method

Metode penilaian yang berorientasi ke masa depan, memusatkan perhatiannya pada kinerja pegawai yang akan datang. Caranya melalui kegiatan-kegiatan evaluatif terhadap potensi yang dimiliki oleh para pegawai atau dengan cara menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa yang akan datang. Teknik penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan, tepat dilakukan dengan cara-cara

sebagai berikut: self appraisal, management by objective approach, psychological approach, assesment center technique.

Dari uraian di atas tampak bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel yang Diteliti

Di dalam skripsi yang penulis susun, terdapat dua variabel yaitu satu variabel bebas (independent variabel) dan satu variabel terikat (dependent variable), dengan spesifik variabel sebagai berikut :

Variabel bebas (X1) atau Variabel Kompensasi adalah :

Suatu kegiatan proses memberikan kompensasi yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang dalam tertentu untuk meningkatkan kinerja kerja pegawai dengan indikator program kompensasi.

Variabel bebas (X2) atau Variabel Sistem Reward adalah :

Suatu kegiatan proses memberikan system reward yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang dalam tertentu untuk meningkatkan kinerja kerja pegawai dengan indikator program system reward.

Variabel terikat (Y) atau Variabel kinerja Kerja adalah :

Penampilan kerja pegawai yang menggambarkan hubungan antara output (keluaran) dan input (masukan) dengan indikator efektivitas dan efisiensi.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan dari bulan November 2020 s/d Januari 2021 dan bertempat di PT. Shellina Cipta Mandiri yaitu suatu perusahaan yang bergerak di bidang Dagang di Bekasi.

3.3 Metode Penelitian.

Metode yang dilakukan dalam penelitian pada PT. Shellina Cipta Mandiri adalah metode survei dan data yang dikumpulkan melalui pengisian kuesioner dan wawancara terhadap responden. Pendekatan penelitian dilakukan dengan studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara mendalam terhadap Kompensasi dan pengaruhnya pada Kinerja kerja pegawai pada PT. Shellina Cipta Mandiri. Pengambilan sampel dilakukan secara acak sederhana sebanyak 100 responden.

3.4 Teknik Pengumpulan / Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, penulis memerlukan data, baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar yaitu data primer dan sekunder. Dalam pengumpulan kedua data tersebut penulis lakukan dengan cara terstruktur seperti berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data utama yang dikumpulkan penulis dengan melakukan penelitian secara langsung ke lapangan. Penulis mengumpulkan data yang berhubungan dengan Kompensasi dan Kinerja kerja pegawai. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang

diperlukan dengan mengajukan pertanyaan dan pernyataan kepada responden dalam bentuk skala likert dengan 5 pilihan jawaban. Kemudian data yang didapat dari para responden tersebut disusun dan dikelompokkan hingga mempunyai arti dan makna. Dalam rangka memperoleh data primer dapat dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara, yaitu usaha dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung kepada responden dan pimpinan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.
- b. Kuesioner atau daftar pertanyaan yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan informasi tentang Kompensasi dan Sistem Reward terhadap Kinerja kerja pegawai yang diketahuinya atau dilaksanakannya. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data yang diperlukan dengan mengajukan pertanyaan dan pernyataan kepada responden dalam bentuk skala likert dengan 5 pilihan jawaban, yaitu SS = sangat setuju, S = setuju, R = ragu-ragu, TS = tidak setuju, STS = sangat tidak setuju. Kemudian data yang didapat dari para responden tersebut disusun dan dikelompokkan hingga mempunyai arti dan makna.

Pengamatan atau observasi, selain wawancara dan memberikan kuesioner, penulis melakukan observasi pada PT. Shellina Cipta Mandiri tersebut, untuk mendapatkan gambaran umum tentang perusahaan.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan pengumpulan data tambahan sebagai pendukung utama (Primer) yang didapat dengan membaca atau menelaah literatur, buku-buku, maupun tulisan ilmiah lainnya. Data ini berupa data kualitatif dan kuantitatif yang dinyatakan dalam angka-angka sehingga dapat membantu penulis dalam mengembangkan teori-teori kompensasi dan system reward yang dapat mempengaruhi kinerja kerja pegawai.

3.5 Teknik Analisa Data

Data digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua (2) variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Nilai korelasi (r) berkisar antara 1 sampai - 1, nilai semakin mendekati 1 atau -1 berarti hubungan antara dua variabel semakin kuat, sebaliknya nilai mendekati 0 berarti hubungan antara dua variabel semakin lemah. Nilai positif menunjukkan hubungan searah (X naik maka Y naik) dan nilai negatif menunjukkan hubungan terbalik (X naik maka Y turun). Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Menurut Sugiyono (2017) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

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

3.5.1 Analisis Koefisien Korelasi

Teknik analisis ini membahas keeratan antara variabel-variabel dan mempunyai penaksiran yang diberi lambang “Y “ adapun keputusan yang didapat dari analisis korelasi tersebut akan mempengaruhi keputusan yang akan dibuat dimasa yang akan datang. Adapun rumus dari Korelasi Linear Berganda adalah Untuk menyatakan hubungan korelasi antar tiap-tiap variabel, analisis ini mempunyai besaran sebagai berikut:

$$r = \frac{(n \sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{(n \sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Pelanggan

X1 = Kompensasi

X2 = Sistem Reward

Y = Kinerja Karyawan

Untuk dapat memberi interprestasi berupa kuat hubungan itu, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel 3.1

Table 3.1

Pedoman Untuk Memberikan Interprestasi 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
0,80-0,000	Sangat Kuat

Sumber Sugiyono 2017

Untuk menyatakan korelasi antar tiap-tiap variabel analisis ini mempunyai besaran sebagai berikut :

$$-1 \leq r \leq 1$$

Dari besaran tersebut dapat disimpulkan bahwa :

- a. Bila $r = 0$, berarti hubungan yang terjadi antara tiap-tiap variabel dinyatakan tidak ada hubungan (korelasi).
- b. Bila $r = -1$ atau mendekati 1, berarti hubungan yang terjadi antara tiap-tiap variabel dinyatakan negatif, dan makin mendekati nilai -1 maka dinyatakan makin kuat mengikat negatif.
- c. Bila $r = 1$ atau mendekati 1, hubungan yang terjadi antara tiap-tiap variabel dinyatakan positif, dan makin mendekati 1 maka makin kuat mengikat positif.

3.5.2 Analisis Koefisien Determinasi

Analisa koefisien Determinasi adalah pengujian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh “Kompensasi“ dan “Sistem Reward” terhadap “Kinerja Karyawan“. Perhitungan Koefisien Determinasi sebagai berikut :

$$Kp = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana,

Kp = Koefisien Penentu

r = Koefisien Korelasi

3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda ini digunakan untuk mengukur intensitas hubungan antara dua variabel, yaitu variabel bebas dilambangkan dengan huruf X1 (Kompensasi), dan X2 (Sistem Reward) dengan variabel terikat dilambangkan dengan huruf Y (Kinerja Karyawan). Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3$$

dimana,

X1 = Variabel Bebas (Kompensasi)

X2 = Variabel Bebas (Sistem Reward)

Y = Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

a = Bilangan Konstanta, yaitu apabila X = 0 maka Y = a

b = Koefisien Regresi

n = Jumlah Responden

3.6 Uji Hipotesis

Selanjutnya dilakukan uji korelasi dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Adapun langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

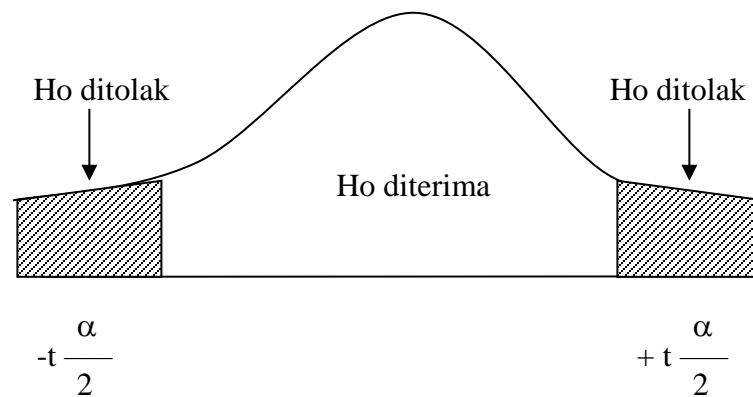
1. Tentukan rumusan hipotesa

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_a : \rho \neq 0$$

2. Tentukan taraf nyata $\alpha = 5\%$ (0,05)

3. Tentukan daerah kritis :



4. Perhitungan

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kesimpulan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak berarti ada hubungan antara kompensasi dan kinerja kerja, atau sebaliknya.