

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam zaman era globalisasi ini yang membawa kemajuan dunia dengan semakin pesat dengan adanya teknologi yang semakin banyak digunakan dan berbentuk apa saja guna memenuhi kepentingan suatu masyarakat atau konsumen maka suatu kondisi tersebut memungkinkan untuk memaksakan agar semua berjalan serba terarah dan teratur. Hampir semua orang dituntut untuk bekerja secara cepat, teliti dan paham akan tugas serta posisi yang sudah dicapai.

Namun juga tidak hanya itu pula, manusia dituntut untuk tidak mengurangi kualitas dari apa yang sudah dilakukannya. Segala macam ilmu pengetahuan dan teknologipun juga semakin berkembang pesat guna untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Manusia yang ada dipacu untuk lebih efektif dan efisien dalam menjawab tantangan zaman melalui pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dalam mengelola segala sesuatu. Baik yang telah disiapkan atau sesuatu yang secara mandiri kita harus mempersiapkan terlebih dahulu secara profesional sebelumnya.

Keberhasilan-keberhasilan pengembangan segala sesuatu yang sudah ada tersebut tidak lepas dari adanya SDM (Sumber Daya Manusia) yang memadai, berkualitas dan dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan sekitar.

Namun dengan segala sesuatu yang kompleks dan hampir bersifat monoton setiap hari, para karyawan atau pekerja yang sudah terlatihpun, akan menemui sebuah penurunan kinerja. Dan untuk mengatasi permasalahan tersebut, tidak jarang setiap perusahaan memberikan kompensasi yang lebih kepada para karyawannya. Para pemimpin perusahaan berharap dengan adanya pemberian kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif) yang besar atau pemberian kompensasi yang sesuai atas suatu kinerja karyawan diharapkan para pekerjanya untuk menjadi lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Memang pada dasarnya kompensasi dirasakan sangat penting dalam hubungannya di dalam suatu perusahaan dengan para karyawannya.

Para pemimpin perusahaan juga telah berlomba-lomba memberikan kompensasi, guna untuk mempertahankan karyawan yang dinilai berkualitas unggul atau sekedar untuk mempertahankan karyawannya yang telah dimiliki dalam perusahaan tersebut.

Dengan pemberian kompensasi yang sesuai dan memadai diharapkan kepuasan karyawan dapat terwujud karena mereka akan merasa dihargai atau merasa terlindungi serta aman dan nyaman atas keberadaannya dan nantinya akan dapat meningkatkan semangat kerja mereka dan terwujudlah tujuan perusahaan yaitu peningkatan produktivitas kinerja karyawan.

Maka dari itu kompensasi sangatlah penting di dalam suatu perusahaan karena berguna dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu setiap pemimpin

suatu perusahaan harus mampu dan pandai memutar otak dalam mengatur sistem kompensasi di perusahaanya.

PT. Kedaung Satrya Motor – Surabaya merupakan perusahaan jasa perbengkelan dan penjualan spare parts serta penjualan mobil Mercedes Benz yang terbagi dengan berbagai macam divisi, Peneliti mengadakan penelitian di perusahaan ini terkait masalah kebijakan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya. Karena selama ini kompensasi sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan dan juga kompensasi dirasa penting bagi suatu karyawan atau pekerja guna untuk meningkatkan suatu kebutuhan.

Terkait masalah tersebut perusahaan selalu mengadakan evaluasi dalam penerapan kebijakan kompensasi yang diterima karyawan dan tidak merugikan perusahaan, sehingga kinerja karyawan selalu meningkat pada akhirnya target yang direncanakan perusahaan tercapai.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk berkeinginan mengangkat masalah tersebut menjadi bahan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Suatu Kinerja Karyawan Pada PT. Kedaung Satrya Motor – Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini :

1. Apakah kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?

2. Apakah kompensasi (Gaji, Upah, dan Isentif) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
3. Manakah dari beberapa kompensasi (Gaji, Upah, dan Isentif) yang berpengaruh dominan secara signifikan terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya. Sedang tujuan secara khusus adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi (Gaji, Upah, dan Isentif) secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif) secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor.
3. Untuk mengetahui dari beberapa kompensasi (Gaji, Upah, dan Isentif) yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna memberi manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta sebagai referensi bagi penelitian-penelitian yang sama dimasa yang akan datang

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pihak perusahaan hasil penelitian ini sebagai informasi yang dapat dijadikan salah satu masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan
- b. Bagi Universitas Wijaya Putra dan pendidikan sebagai sumbangan pemikiran bagi kemajuan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya, serta memberikan informasi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut
- c. Bagi peneliti, hasil penelitian ini merupakan pendalaman terhadap bidang manajemen sumber daya manusia yang dimasa mendatang akan sangat berguna apabila terjun ke masyarakat dan ke dunia usaha serta bisnis

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau SDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’, maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai pelaku subjek atau pelaku sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi “hidup” dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga

organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Manajemen menurut Agus Sunyoto (2008, 5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “serangkaian tindakan dalam hal pemikiran, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia bukan sumber dayanya yang lainnya untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu, maupun organisasi”.

Menurut Handoko (1987, 3), manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang”. Definisi ini yang dikemukakan oleh Marry Parker Follet, mengandung arti bahwa “Para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri”. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. *We are managing human resources.*

Dilain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan di lakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasikerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Mathis dan Jackson (2006, 3) adalah” rancangan sistem- sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan manajemen personalia yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan itu, studi manajemen personalia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan susunan keterampilan (kualitas) yang tepat.

Sedangkan menurut Hariandja (2002) sebagai berikut : Manajemen personalia adalah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Tujuannya untuk memberikan kepada perusahaan satuan kerja yang efektif.

Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan

pengembangan menggunakan metode evaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan kualitas yang tepat.

2.1.2 Kompensasi

Menurut Handoko (2000:155) adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, nasional, dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang karyawan.

Kompensasi sering kali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Pangabean, 2002:75).

Kompensasi adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan” (Hasibuan, 2001:133).

Notoatmodjo (2002:142) mendefinisikan kompensasi dengan “segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena

besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri.

Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

2.1.2.1 Fungsi Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting didalam memperlancar jalannya roda organisasi perusahaan.

Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

1. Penggunaan SDM secara efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan maksimal dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

2. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak dikalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

2.1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam sebuah organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan pemberian kompensasi (Notoatmodjo, 2002:143), antara lain :

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai harapan organisasi maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku yang kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilaku dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

2. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing – masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

1. Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi yang bersangkutan. Hal ini mencegah keluarnya karyawan dari organisasi tersebut untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*.

2. Memperoleh Karyawan Yang Berkualitas

Dengan system kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang bermutu tinggi. Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian system kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan factor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh,

Eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya system kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

3. Pengendalian Biaya

Dengan system pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi karyawan baru dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya.

Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisienya kerja karyawan. Sering kali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

4. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.

Kompensasi bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya. Hasibuan (2001:137) menyebutkan tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh pemerintah.

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil.

f. Disiplin

Dengan kompensasi yang sesuai dengan prestasi maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Selain itu, menurut Martoyo (1994) bahwa tujuan kompensasi adalah untuk:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan economic security bagi karyawan.
2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

Pada umumnya kompensasi diberikan dengan tujuan (Pangabean,2002:75):

1. Menarik karyawan yang cakap ke dalam organisasi.

2. Mendorong mereka untuk berprestasi tinggi.
3. Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas tinggi agar tetap setia pada perusahaan.

2.1.2.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Imbalan dapat berbentuk intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Imbalan intrinsik antara lain pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu pekerjaan atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial antara lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter.

Cascio (1995:525) menyatakan “bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung”.

Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, mutasi.

Menurut Dessler (2009:82) kompensasi mempunyai tiga komponen, sebagai berikut:

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

Menurut Notoadmodtjo (2002:143), jenis kompensasi yang berbentuk upah atau gaji merupakan kompensasi langsung (*direct compensation*). Artinya kompensasi langsung dikaitkan dengan prestasi kerja dan hasil kerja karyawan. Disamping kompensasi langsung, beberapa organisasi mengembangkan program-program kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja para karyawan. Kompensasi ini juga disebut kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang telah diterima oleh karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi pelengkap tidak saja bermanfaat bagi karyawan, akan tetapi juga mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung kepada organisasi yang bersangkutan.

Mathis dan Jackson (2002:119) menjelaskan komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi, yang terdiri dari dua kompensasi yaitu kompensasi finansial (langsung) dan kompensasi non finansial (tidak langsung) yang terdiri dari :

Kompensasi Langsung:

Gaji Pokok :

- Upah
- Gaji

Gaji Variabel :

- Bonus
- Insentif
- Kepemilikan saham

Kompensasi Tidak Langsung:

Tunjangan :

- Asuransi kesehatan
- Libur pengganti

Dana pensiun

Kompensasi pekerjaan

Keterangan:

Dari penjelasan mengenai kompensasi diatas, Peneliti hanya meneliti pengaruh kompensasi langsung dan peneliti mengabaikan kompensasi tidak langsung.

Jenis kompensasi bersifat langsung, merupakan imbalan moneter yang diberikan oleh organisasi. Gaji pokok dan gaji variable merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini. Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji variabel merupakan kompensasi yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini adalah pembayaran bonus dan insentif.

Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan. Tunjangan adalah “imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi” (Mathis dan Jackson, 2002:119).

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan “kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan”.

2.1.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh banyak factor, secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi menjadi 3, yaitu factor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah kemampuan membayar organisasi dan serikat pekerja.

a. Kemampuan untuk membayar

Kompensasi merupakan komponen biaya produksi. Jika kompensasi semakin besar maka biaya produksi juga semakin besar dan jika biaya produksi besar maka harga pokok juga besar.

Pada perusahaan yang memiliki nama baik dan masyarakat sudah beranggapan bahwa barang yang dihasilkan berkualitas maka besarnya harga pokok yang mengakibatkan tingginya harga jual masih dapat digunakan oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk membayar gaji karyawannya tergantung dari skala usaha dan nama baik perusahaan.

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi atau perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana

untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, begitu pula sebaliknya.

b. Serikat Pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi symbol kekuatan pekerja di dalam menu ntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen. Jika kedudukan serikat pekerja kuat maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

1. Faktor Pribadi Karyawan

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a. Produktivitas

Jika gaji diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang prestasi semakin meningkat maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh perusahaan.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c. Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, di kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3

kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankanya.

1. Faktor Ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Penawaran dan permintaan terhadap tenaga kerja

Dimana jika penawaran/jumlah tenaga kerja jarang maka gaji akan cenderung naik. Sebaliknya, jika permintaan tenaga kerja yang berkurang atau kesempatan kerja menjadi langka maka gaji cenderung rendah. Berprinsip pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya hidup

Pada kenyataanya biaya hidup semakin tinggi, untuk perusahaan harus menyesuaikan tingkat gaji dan upah yang akan diberikan kepada karyawan agar

gaji yang mereka terima wajar. Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*Cost of living*).

Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas hidup biaya minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c. Pemerintah

Peran pemerintah dalam kaitannya dengan kompensasi adalah pemerintah menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program dari pemerintah tersebut. Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar yang diterima negera-negara berkembang dan atau Negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi

yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu Negara mencerminkan kondisi perekonomian Negara tersebut dan penghargaan Negara terhadap sumber daya manusianya.

2.1.2.5. Tantangan Yang Di Hadapi Dalam Menetapkan Kompensasi

Metode penetapan gaji yang serasional apapun akan menghadapi tantangan-tantangan, seperti dikemukakan oleh Pangabean (2002:83) tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Standar gaji yang berlaku umum

Beberapa jabatan harus dibayar lebih yang seharusnya disebabkan oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sulit diisi lowongnya).

2. Kekuatan serikat buruh

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relative jabatannya.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka).

4. Kebijakan gaji dan upah

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan.

Kebijakan yang umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang tergabung dengan serikat kerja dengan pegawai

yang tidak tergabung dalam serikat kerja. Beberapa perusahaan harus membayar gaji yang lebih tinggi dari gaji yang berlaku umum untuk mengurangi turnover atau merekrut pegawai yang baik.

5. Peraturan pemerintah

Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun-65 tahun), dan pembatasan jam kerja (40 jam/minggu).

6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama. Pengecualian bagi organisasi (perusahaan) yang menggunakan system senioritas atau system merit.

2.1.2.6. Keadilan Dalam Kompensasi Finansial

Teori keadilan (*equity theory*) adalah teori motivasi yang menyatakan seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut, dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding denganya.

Pemahaman tentang teori keadilan sangatlah penting karena teori tersebut terkait dengan kompensasi. Organisasi harus menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten, karena sistem kompensasi finansial pada suatu perusahaan memainkan peran besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan.

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output.

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan dalam suatu jabatan. Input dalam satu jabatan ditunjukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan.

Output ini ditunjukan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi berarti perusahaan telah memiliki internal konsistensi dalam system kompensasinya. Beberapa jenis keadilan kompensasi menurut Mondy (2008:26) meliputi:

1. Keadilan financial (*financial equity*)

Keadilan financial diartikan sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi karyawan. Perusahaan dan masing-masing individu memandang keadilan dari beberapa sudut pandang. Idealnya kompensasi akan adil bagi semua pihak terkait, dan karyawan akan mempersepsikannya demikian,

yang patut di ingat factor-faktor non financial bisa mengubah persepsi seseorang mengenai keadilan.

2. Keadilan eksternal (*external equity*)

Keadilan eksternal tercapai ketika karyawan sebuah perusahaan menerima pembayaran yang sebanding dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain. Survey kompensasi membantu organisasi dalam menentukan sampai sejauh mana terwujud keadilan eksternal.

3. Keadilan internal (*internal equity*)

Keadilan internal tercapai ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relative pekerjaannya dalam organisasi yang sama. Evaluasi kinerja merupakan alat utama untuk menentukan keadilan internal. Sebagian besar karyawan peduli pada keadilan internal dan eksternal. Dari perspektif hubungan karyawan, keadilan internal lebih penting karena karyawan memiliki lebih banyak informasi mengenai masalah-masalah bayaran dalam organisasinya sendiri dan karyawan menggunakan informasi tersebut untuk membentuk persepsi mengenai keadilan. Di sisi lain, organisasi harus kompetitif dalam pasar tenaga kerja agar dapat terus berjalan. Dalam lingkungan yang kompetitif, terutama pada situasi tingginya permintaan akan karyawan, jelaslah bahwa keadilan eksternal merupakan hal yang sangat penting.

4. Keadilan karyawan (*employee equity*).

Keadilan karyawan tercapai ketika para individu yang menjalankan pekerjaan yang serupa pada perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas. Misalnya dua orang akuntan dalam perusahaan yang sama menjalankan pekerjaan yang serupa dan salah satu dari akuntan tersebut jelas memiliki kinerja yang lebih baik. Jika kedua karyawan tersebut menerima kenaikan bayaran yang sama, maka keadilan karyawan tidak akan terwujud. Karyawan yang lebih produktif mungkin akan merasa tidak senang.

5. Keadilan tim (*team equity*)

Keadilan tim tercapai ketika tim diberi imbalan berdasarkan produktivitas kelompoknya. Namun mencapai keadilan bisa menjadi masalah saat menyentuh masalah insentif tim. Jika seluruh anggota tim berkontribusi sama, hal itu tidak menjadi masalah. Namun, hal itu biasanya tidak terjadi jika anggota tim yang lebih produktif menutupi anggota lain yang hanya bermalasan. Ketidakadilan dalam tiap kategori bisa menimbulkan masalah semangat kerja.

Jika karyawan merasa mendapat kompensasi yang dianggap tidak adil, karyawan tersebut bisa meninggalkan perusahaan. Bahkan permasalahan yang lebih besar bisa terjadi pada perusahaan jika karyawan memilih untuk tidak keluar, namun mengurangi kinerjanya.

Dan hal tersebut dapat menghancurkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penghargaan menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Agar penerapan kompensasi efektif, kompensasi seharusnya (Cascio, 1995:530):

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
- b. Mempertimbangkan adanya keadilan internal dan eksternal
- c. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja, apabila:

- a. Karyawan merasakan adanya keadilan dalam penggajian
- b. Penghargaan yang diterima para karyawan dikatkan dengan kinerja mereka
- c. Penghargaan yang diterima karyawan berkaitan dengan kebutuhan individu

Menurut Cascio (1995:553) diantara prinsip-prinsip tersebut di atas paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan di tempat kerja, termasuk pemberian kompensasi ada dua macam yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Keadilan

distributif berkaitan dengan hasil akhirnya, sehingga mempengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan.

Keadilan distributif lebih dikenal dengan teori keadilan. Teori ini dikembangkan oleh Adams (1995:59), dimana hakekat teori ini adalah karyawan membandingkan usaha (inputs) dan penghargaan (outcomes) mereka dengan yang lain dalam situasi kerja yang sama. Terminologi penting dalam teori ini ada 4 yaitu.

- a. Seorang (person), individu yang ingin mempertanyakan ada tidaknya keadilan.
- b. Orang lain (others), baik sebagai individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding dalam kaitannya dengan perbandingan antara inputs dan outcomes.
- c. Kontribusi (input), karakteristik individu yang dibawa masuk oleh seseorang dalam organisasi. Input karyawan meliputi segala sesuatu yang diperkirakan oleh karyawan akan diberikannya pada perusahaan. Contohnya: pendidikan, intelegensi, pengalaman, pelatihan, ketrampilan, senioritas, usia, jenis kelamin, latar belakang, status social, dan besarnya usaha yang digunakan. Input karyawan juga dapat berupa: penampilan, kesehatan, pemilikan kendaraan, dan lain sebagainya.
- d. Penghargaan (outcomes) segala sesuatu yang diterima oleh seseorang. Outcomes adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan atau

yang diperkirakan diberikan perusahaan kepada karyawannya. Seperti: Gaji, insentif, tunjangan, dan mungkin berupa fasilitas lainnya.

2. Keadilan procedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi.

Keadilan prosedural berkaitan dengan alatnya, sehingga lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi.

Ketidakadilan distributive terjadi apabila seorang karyawan beranggapan bahwa perbandingan antara input dengan outcomes dia dan input dengan outcomes orang lain tidak sama, jika lebih besar disebut *overpayment* dan jika lebih kecil disebut *under payment*.

Hal ini dapat terjadi pada dua orang yang bekerja pada majikan/pimpinan yang sama, majikan/pimpinan berbeda dalam organisasi yang sama atau majikan/pimpinan berbeda pada organisasi yang berbeda.

2.1.3. Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron “mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstron dan Baron, 1998:15)”. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika-kinetika energi kerja yang padanan katanya dalam bahasa Inggris adalah ‘performance’, istilah performance sering di Indonesiakan menjadi performa.

Kinerja adalah” keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu” (Wirawan 2009 :49). Kinerja karyawan (Prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dan pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara 2007).

Menurut Malayu S. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan”.

Dan menurut pendapat Suryadi prawiro sentono (1999:27), kinerja karyawan yaitu performance mempunyai beberapa entries dan dari “entries” tersebut adalah:

- a. Melakukan, menjalankan dan melaksanakan
- b. Memenuhi stsu menjalankan kewajiban suatu nazar
- c. Menggambarkan karakter dalam suatu permainan
- d. Mengambarkannya dengan suara atau alat music
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
- g. Memainkan music (pertunjukkan)
- h. Melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin

Dalam hubungan entris yang paling cocok dan tepat adalah a,b,e,dan h yaitu melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung

jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkannya, maka dari pendapat Suryadi Prawiro Sentono dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.3.1 Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dan menurut (Robert L. Mathis dan John H. Jackson) “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut”.

Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

2.1.3.2 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji
- b. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan
- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan
- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja di mana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut diatas maka semua itu di harapkan akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan.

Karena sebagaimana kita ketahui alasan paling utama dari diperlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja di perusahaan, dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit perusahaan.

2.1.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari 3 yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
3. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

2.1.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala, ini sebagaimana dikatakan oleh Ricky W. Griffin bahwa, “Kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya

- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya

Adapun menurut Wirawan “Penilaian Kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja secara formatif adalah penilaian kinerja ketika karyawan sedang melakukan tugasnya”. Dan selanjutnya Wirawan mengatakan, “Penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian”.

2.1.3.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan perusahaan menetapkan sistem kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kompensasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Perusahaan akan menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Imbalan atau kompensasi akan memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam perusahaan. Oleh karena imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan mendorong pemilihan perusahaan sebagai tempat kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Fullchis Nurcahyani (2008) yang berjudul “Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, kesimpulan dari penelitian ini adalah Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang ke dua yang dilakukan oleh Agung Herdianto (2010) yang berjudul “Pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan motivasi”, kesimpulan dari penelitian ini yang dikemukakan yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan, kompensasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

No	Nama (tahun)	Judul penelitian	Metode Analisis	Hasil penelitian
1	Fullchis Nurchayani (2008)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (persero) Malang	Analisis regresi linier sederhana	Variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Agung Herdianto Dito (2010)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan motivasi karyawan di PT Slamet Langgeng Gresik	Analisis regresi linier berganda dengan menggunakan metode analisis Jalur (path analysis)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

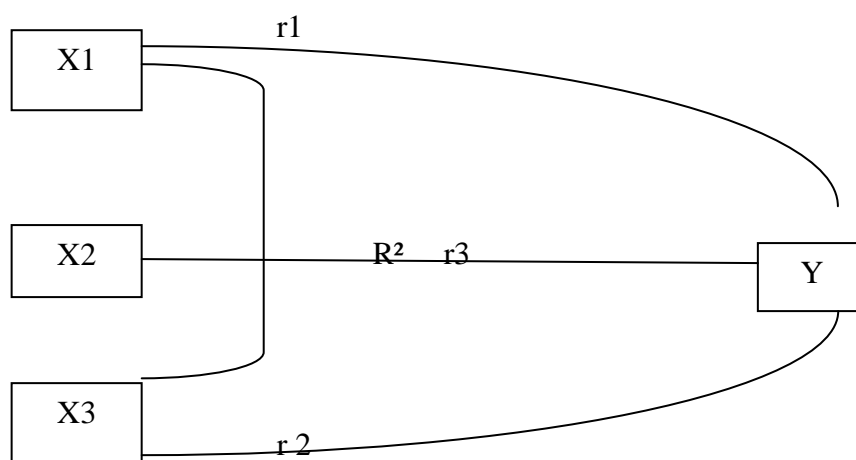
Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Fullchis Nurcahyani (2008)	Variabel X (kompensasi) Variabel Y (kinerja)	Menggunakan regresi linier sederhana
Agung Herdianto Dito	Variabel X (kompensasi)	Salah satu variabel Y (motivasi) menggunakan Regresi Analisis Jalur Path Analysis)

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, kerangka konsep penelitian ini sebagaimana gambar dibawah, menunjukkan hubungan antar variabel satu dengan variabel lainnya.

Gambar 1 : Kerangka Konseptual

Paradigma Ganda dengan 3 Variabel Independen dan 1 Variabel Dependen



Dimana :

X1 = Gaji

X2 = Upah

X3 = Insentif

Y = Kinerja Karyawan

Dimana :

$R_{YX_1X_2X_3}$ = Korelasi antara variabel X1, X2, X3 secara simultan dengan variabel Y

R_{YX_1} = Korelasi Product Moment X1 dengan Y

R_{YX_2} = Korelasi Product Moment X2 dengan Y

R_{YX_3} = Korelasi Product Moment X3 dengan Y

2.4 Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan landasan teori dalam penelitian ini, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif), secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
2. Diduga bahwa kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif), secara partial mempengaruhi kinerja karyawan
3. Diduga bahwa kompensasi (Upah), mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini data yang digunakan berupa data kuantitatif karena Variabel Independent adalah kompensasi (X) sedangkan Variabel Dependent dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan (Y) maka dari itu penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik Regresi Linier Berganda.

3.2 Deskripsi Populasi dan Penentuan Sampel

1. Deskripsi Populasi

Penelitian ini menguji keterkaitan antara gaji, upah dan insentif terhadap kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya. Sedangkan Populasi dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya dengan jumlah karyawannya sebanyak 30 orang.

2. Penentuan Sampel

Sampel penelitian ini diambil sebanyak 30 orang karyawan dengan teknik pengambilannya menggunakan cara *Stratified Propotional Random Sampling*.

3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian inisebanyak empat variabel yakni : 3 (tiga) variabel independen yang terdiri dari:

a. Gaji (X1)

b. Upah (X2)

c. Insentif (X3)

1 (satu) variabel dependent yakni : Kinerja Karyawan (Y)

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

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

Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi. Dan dapat menjadi faktor yang penting dalam penentuan, apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu.

Gaji diukur berdasarkan indikator:

1. Kecukupan besaran gaji
2. Ketentuan perusahaan dalam besaran gaji
3. Kesesuaian standar gaji

b. Upah

Merupakan imbalan finansial langsung yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayananyang diberikan. Menurut Purnomo (1992;82) merupakan jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

Upah diukur berdasarkan indikator:

1. Kecukupan besaran upah

2. Ketentuan perusahaan dalam besaran upah
3. Kesesuaian dalam standar upah

c. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kerja.

Insentif diukur berdasarkan indikator:

1. Kecukupan besaran insentif
2. Ketentuan perusahaan dalam besaran insentif
3. Kesesuaian standar insentif

- c. Kinerja karyawan menurut Malayu S. Hasibuan (2001:34) “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan”.

Kinerja Karyawan diukur berdasarkan indikator:

1. Kinerja Karyawan yang dipengaruhi gaji, upah, dan insentif
2. Besaran gaji, upah dan insentif dalam kinerja karyawan
3. Sistem pemberian gaji, upah, dan insentif

Gaji, upah, insentif dan kinerja karyawan dinilai dengan memberikan kuesioner kepada karyawan dengan beberapa pernyataan dengan instrument disusun dengan Skala Likert dengan interval 1 s/d 4 dengan nilai skor sebagai berikut :

Skor 1 = Tidak puas

2 = Kurang puas

3 = Puas

4 = Sangat puas

3.4 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian data primer biasanya diperoleh dari survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal dalam penelitian ini metode pengumpulan data primer diperoleh dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

- a. Kuisisioner : Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab, kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel-variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.
- b. Wawancara : Pengumpulan data yang dilakukan dengan menginterview langsung antar peneliti dan responden untuk memperoleh informasi yang relevan.

- c. Dokumentasi : Pengumpulan data dengan cara mencatat data-data yang diperlukan serta meminjam arsip-arsip yang dimiliki perusahaan guna untuk mendukung penelitian.

2. Data Sekunder

Data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Sugiyono 2002). Data penelitian ini data sekunder yang diperoleh dari jurnal skripsi dan buku-buku referensi.

3.5 Teknik Keabsahan Data

Model analisa data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model regresi linier berganda. Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (kompensasi finansial) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).

$$Y = a + b_1 X_1 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

X = Kompensasi Finansial (Kompensasi Langsung)

E = Variabel tidak terkontrol atau error (tingkat kesalahan)

b₁ = Koefisien regresi variabel X

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menentukan tingkat kevalidan suatu instrumen, Arikunto (2006:168). Instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrument yang kurang valid mempunyai validitas yang rendah. Menurut Indrianto dan Supomo (2009:181), Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Untuk menguji validitas digunakan teknik korelasi Product moment, dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% Menurut Singarimbun (2006:137).

$$r = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n\Sigma x^2 - (\Sigma x^2)\}\{n\Sigma y^2 - (\Sigma y^2)\}}}$$

Dimana :

- r : Koefisien Korelasi
- x : Skor yang diperoleh subjek seluruh item
- Y : Skor total
- ΣX : Jumlah skor dalam distribusi X
- ΣY : Jumlah skor dalam distribusi Y
- Σx^2 : Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X
- Σy^2 : Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y
- n : Jumlah sampel dalam penelitian

3.5.2 Uji Reabilitas

Reabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik, Arikunto

(1998:168). Menurut Singarimbun (2006:140) menyatakan bahwa reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Makin kecil kesalahan pengukuran, makin reliabel alat pengukuran tersebut. Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu instrumen pengambilan data dari suatu penelitian dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien reliabilitas. Nilai koefisien reabilitas berkisar antara 0-1, apabila nilai koefisien tersebut mendekati 1 maka instrumen tersebut semakin reliabel. Ukuran yang dipakai untuk menunjukkan pertanyaan tersebut reliabel, apabila nilai Cronbach Alpha diatas 0,6%.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \hat{O}b^2}{\sum \hat{O}t^2} \right)$$

Dimana :

r_{11} = Reabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \hat{O}b^2$ = Jumlah varians butir

$\hat{O}t^2$ = Varians total

Cara pegujiannya setelah data diuji menggunakan uji validitas, maka dalam uji reabilitas data yang akan dimasukkan dalam uji ini adalah data yang sudah valid.

3.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau mendekati setidaknya mendekati normal (Ghozali,2005:67):

1. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6 Teknik Analisis Data

1. Analisa statistik deskriptif

Yakni data yang terkumpul untuk diedit, ditabulasi dan dilakukan pembahasan secara deskriptif.

2. Analisa statistik inferensial

Yakni analisa untuk menguji hubungan variabel independen gaji (X1), upah (X2) dan insentif (X3) dengan variabel dependent kinerja karyawan (Y) yang selanjutnya dianalisa dengan regresi linier berganda yakni menjelaskan pengaruh variabel independen kompensasi yakni gaji, upah, dan insentif terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

3. Langkah – langkah analisa :

Proses penghitungan dengan Analisa Statistik SPSS.

- a. Analisa Korelasi Product Moment (r)
- b. Analisa Korelasi Ganda (R) 3 prediktor

Pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap Koefisien Korelasi sebagai berikut :

0,00 - 0,19 Sangat rendah

0,20 – 0,39 Rendah

0,40 – 0,599 Sedang

0,60 – 0,799 Kuat

0,80 – 1,000 Sangat kuat

Analisa Regresi Linear Berganda

Yakni untuk menganalisis pengaruh hubungan variabel independen X1, X2 dan X3 terhadap variabel dependen Y.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

b_0 = konstanta regresi

b_1 = konstanta regresi X1

b_2 = konstanta regresi X2

b_3 = konstanta regresi X3

c. Pengujian Hipotesis

3.7. Rumusan Hipotesis Simultan.

$H_0 : b_1, b_2, b_3, \dots, E_i = 0$, artinya variabel independen gaji (X1), upah (X2) dan insentif (X3) secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) atau tidak signifikan $H_a :$

$b_1, b_2, b_3, \dots, E_i \neq 0$, artinya variabel independen secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau signifikan.

3.8. Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan melalui uji F, dengan penentuan taraf kesalahan (α) pada tingkat signifikansi 5% atau 0,05

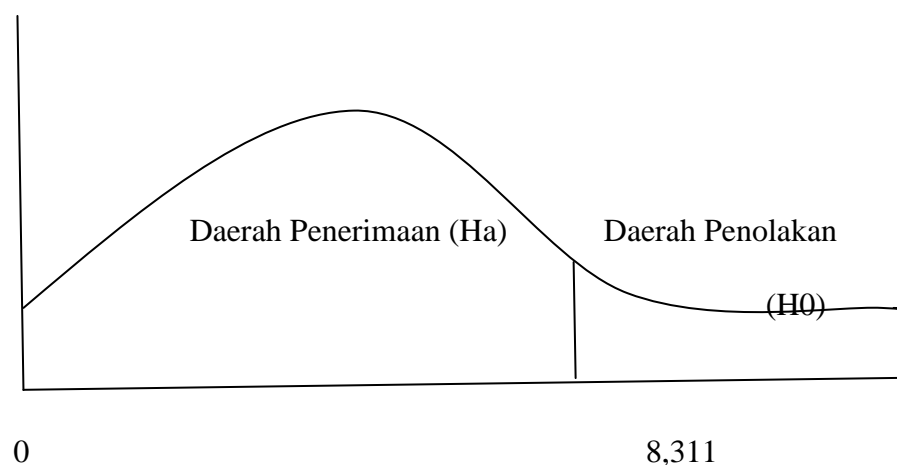
Df (Derajat Kebebasan)

Df1 = jumlah variabel independen = 3

Df2 = jumlah sampel – jumlah variabel independen – 1 = 12

- Jika perolehan F hitung berada pada tingkat signifikansi $p \geq 0,05$, maka H_0 ditolak, sehingga H_a diterima, artinya : hipotesis variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika perolehan F hitung berada pada tingkat signifikansi $p \leq 0,005$, maka H_0 diterima, sehingga H_1 ditolak, artinya : hipotesis variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Gambar 2 : Kurve uji F



Untuk mengetahui kontribusi/ sumbangan perubahan variabel independen yang mengakibatkan perubahan variabel dependen ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi berganda (R^2)

3.8. Rumusan Hipotesis Partial

$H_0 : b_i = 0$, artinya variabel independen gaji (X1), upah (X2), dan insentif (X3) secara partial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan secara partial terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.9. Pengujianji Hipotesis Partial (Uji t)

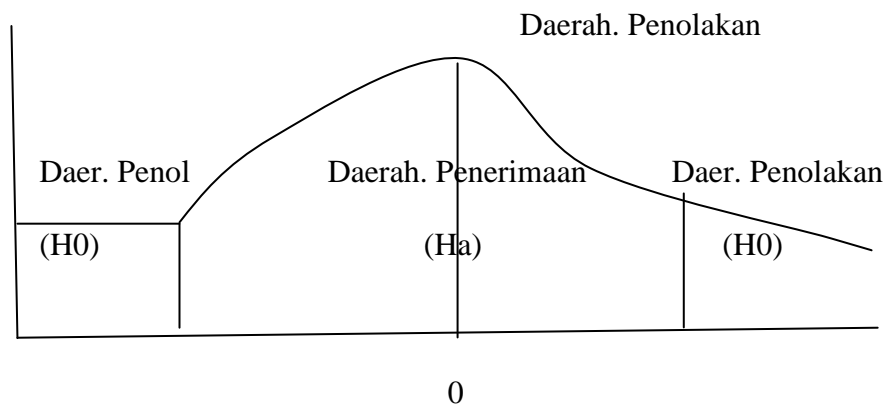
Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara partial, dapat diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi partial (r^2) dengan penentuan taraf kesalahan (α) pada tingkat signifikansi 5% : 2 atau 0,025

Df (Derajat Kebebasan)

$$Df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} - 1 = 3$$

- Jika perolehan t hitung berada pada tingkat signifikansi $p \geq 0,025$, maka H_0 ditolak, sehingga H_1 diterima, artinya : hipotesis variabel independen secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika perolehan t hitung berada pada tingkat signifikansi $p \leq 0,025$, maka H_0 diterima, sehingga H_1 ditolak, artinya : hipotesis variabel independen secara partial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Gambar 3 : Kurve Uji t



Untuk menguji kebenaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, ditunjukkan dengan nilai t yang tertinggi.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Kedaung Satrya Motor (Authorized Mercedes – Benz Dealer) terletak di Jalan Mayjend Sungkono 85 Surabaya. Perusahaan ini berdiri sejak 27 April tahun 1991 dan bergerak dibidang retail dan jasa yaitu penjualan spare parts dan service mobil Mercedes – Benz . Pemilik perusahaan adalah Ir. Cipto Adi H. Perusahaan Kedaung Satrya Motor tersebut memiliki 30 karyawan tetap. Sedangkan Visi dan Misi yang digunakan sebagai landasan kegiatan adalah :

Visi :

- Mengembangkan Mercedes – Benz di Indonesia khususnya di Surabaya
- Untuk menjadikan bengkel sistem modern

Misi :

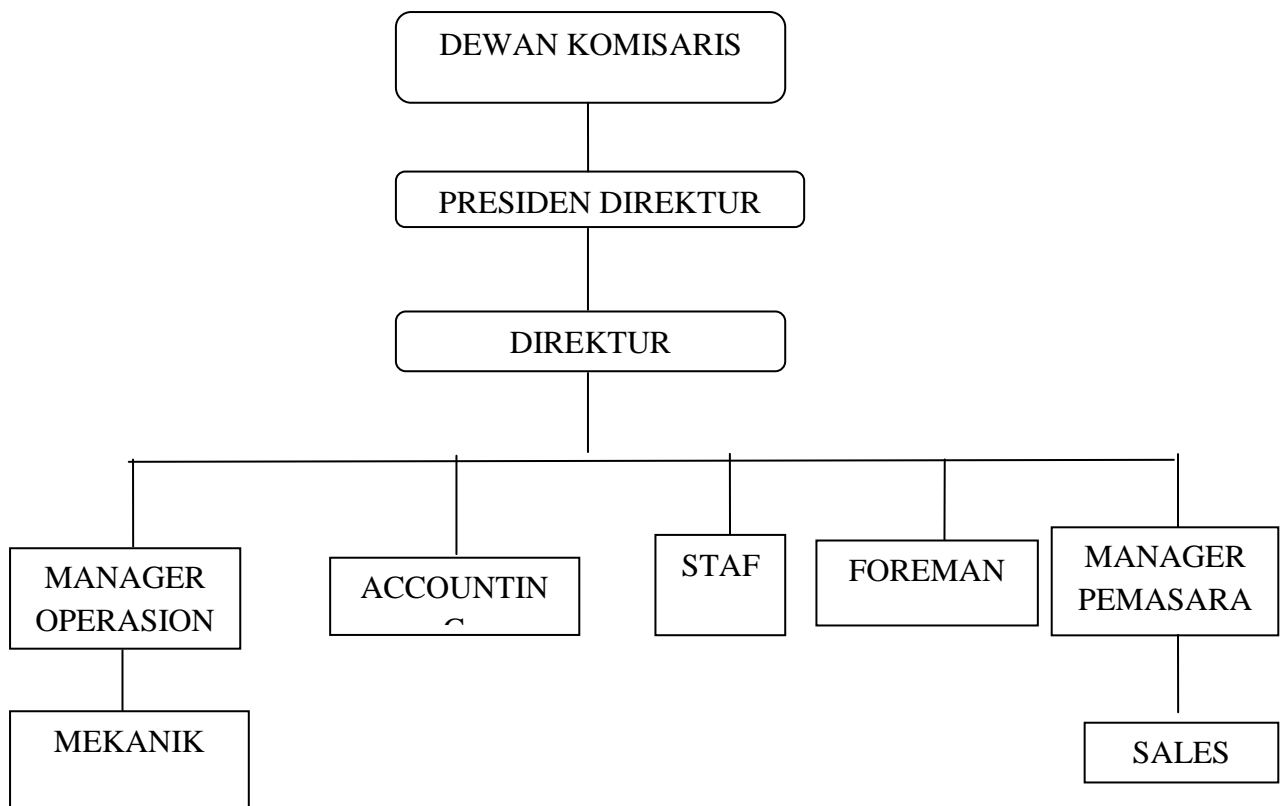
Memberi pelayanan prima kepada pelanggan antara lain :

- Menyediakan tenaga ahli yang memadai
- Menyediakan suku cadang
- Memberikan pelayanan semaksimalnya agar para konsumen Mercedes – Benz merasa puas walaupun harganya mahal

4.1.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, perlu adanya struktur organisasi karena struktur organisasi merupakan susunan wewenang dan adanya tugas serta tanggung jawab setiap masing – masing orang yang ada diperusahaan tersebut, karena dengan adanya struktur organisasi tersebut dapat diketahui seberapa besar tanggung jawab yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Berikut merupakan susunan

Gambar 4 : Struktur Organisasi PT. Kedaung Satrya Motor.



Dewan Komisaris : Ir. Cipto Adi H.

Dewan Direksi

Presiden Direktur : Ir. Cipto Adi H.

Direktur Operasional : Sutrisno

Manager Operasional : Nilu

Staf : Suharsono

Manager Pemasaran : Trisno

ForeMan : Wiji

Accounting : Elly

Sales : Paulus

Mekanik : Budi

Adapun tugas masing – masing bagian yang ada dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

A. Dewan Komisaris

- Sebagai pemegang saham yang menentukan kebijakan perusahaan baik secara operasional dan penyandang dana.
- Bertanggung jawab terhadap kegiatan perusahaan yang berhubungan perkembangan perusahaan.

B. Presiden Direktur

- Mengkoordinasikan dan mengerahkan semua unsure dalam perusahaan agar rencana yang telah digariskan bisa terlaksana, sehingga tujuan bisa tercapai.

C. Direktur Operasional

- Bertanggung jawab langsung atas kegiatan operasional perusahaan.

D. Manager Operasional

- Bertanggung jawab kepada Direktur Operasional
- Bertanggung jawab atas segala macam kegiatan operasional baik proses kinerja dan hasil kinerja.

Manajer Operasional memiliki bawahan:

✓ Mekanik

- Memeriksa dan memastikan bagian mesin dan peralatan produksi

E. Accounting

- Bertanggung jawab pada Direktur Operasional
- Bertanggung jawab atas segala macam masalah keuangan dan akuntansi.

F. Staf

- Memberikan saran dan konsultasi serta memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dalam bentuk kegiatan operasional.

G. Manager Pemasaran

- Bertanggung jawab kepada Direktur Operasional
- Membuat perencanaan dan melakukan koordinasi terhadap pencarian daerah penjualan, menyusun rencana penjualan, serta mengusulkan rencana kegiatan di bidang pemasaran.

Manager Pemasaran membawahi :

✓ Sales

- Bertanggung jawab kepada manajer Pemasaran, melakukan kegiatan promosi dan kunjungan ke perusahaan lain guna menawarkan produk jasa perusahaan.

H. Foreman

- Memberikan training pada sub ordinat
- Mendisiplinkan bawahan.

4.2 Penyajian Data

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya yang akan dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, lama bekerja, dan tingkat pendidikan.

1. Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel

4.1 berikut ini:

Tabel 1.

Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Laki – laki	25	92,15
Perempuan	5	7,85

TOTAL	30	100
--------------	----	------------

Dari hasil penelitian yang di dapat pada tabel 4.1 didapatkan data informasi bahwa jumlah dari 30 responden, yang memiliki kelamin Laki – laki adalah sebanyak 25 orang sedangkan jumlah untuk responden yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang. Hal ini juga menunjukkan bahwa mayoritas responden yang paling banyak adalah berjenis kelamin laki – laki.

2. Menurut Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 2

Distribusi Usia Responden

Usia (tahun)	Jumlah Responden	Prosentase (%)
18-25	13	41,5
26-30	9	37
31-45	8	21,5
TOTAL	30	100

Sumber : Jawaban responden, diolah

Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan kelompok usia, Jumlah responden terbanyak pada kelompok usia 18-25 tahun yaitu 13

orang (41,5%), kemudian diikuti kelompok usia 26-30 tahun yaitu 9 orang (37%), yang ketiga kelompok usia 31-45 tahun yaitu 8 orang (21,5%).

3. Menurut Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 3

Distribusi Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Prosentase
Menikah	26	70,5
Belum Menikah	4	29,5
TOTAL	30	100

Sumber : Jawaban responden diolah

Berdasarkan status perkawinan, jumlah terbesar responden sudah menikah yaitu 26 orang (70,5%) dari total responden. Sedangkan responden belum menikah sebanyak 4 orang (29,5%).

4. Menurut Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja ditunjukkan pada tabel 4 berikut ini

Tabel 4

Distribusi Lama Bekerja

Lama (tahun)	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1 – 4	11	41,5
5 – 8	10	37

9 – 16	9	21,5
TOTAL	30	100

Sumber : Jawaban Responden diolah

Berdasarkan lama bekerja, Jumlah terbesar responden bekerja diperusahaan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya dengan masa kerja 1-4 tahun yaitu sebanyak 11 orang (41,5%) dari total responden. Terbesar kedua bekerja selama 5-8 tahun sebanyak 10 orang (37%), dan yang ketiga bekerja selama 9-16 tahun sebanyak 9 orang (21,5%).

5. Menurut Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel 5 berikut ini :

Tabel 5
Distribusi Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
SLTA/SMK	25	76,5
Diploma/S1	5	23,5
TOTAL	30	100

Sumber : Jawaban responden, diolah

Berdasarkan tingkat pendidikan jumlah terbesar responden berpendidikan SLTA/SMK sebanyak 25 orang (76,5%) sedangkan jumlah responden terbesar kedua pada tingkat Diploma/S1 sebanyak 5 orang (23,5%).

4.3 Analisis Data

Deskripsi jawaban responden terhadap kuesioner adalah suatu uraian atas pendapat responden tentang kuesioner yang disampaikan

TABEL 6

Diskripsi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JML
		TB	KB	B	SB	
1.	Menurut Sdr/i, apakah gaji yang diterima bisa meningkatkan kinerja karyawan sesuai profesi ?	-	5	5	-	10
2	Menurut Sdr/i, setujuhkah dengan sistem gaji yang diterapkan di perusahaan ?	-	3	7	-	10
3	Menurut Sdr/i apakah insentif yang diterima bisa meningkatkan kinerja anda ?	-	6	4	-	10
	Jumlah Alternatif Jawaban	-	14	16	-	30
	Prosentase (%)	-	46,66	53,33		100

Sumber : Lampiran 1 diolah.

Data dalam Tabel menunjukkan, bahwa alternatif jawaban tentang Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh Gaji, Upah, dan Insentif terbanyak 16 responden yang menjawab kuesioner yang dibagikan adalah alternatif jawaban “bisa” dengan prosentase sebesar 53,33 %. Hal ini menunjukkan, bahwa sebagian besar responden berpendapat, bahwa pemberian gaji, upah dan insentif bisa mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

TABEL 7

Diskripsi jawaban responden tentang variabel Gaji (X1)

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JML
		TB	KB	B	SB	
1.	Menurut Sdr/i, apakah gaji yang diterima bisa mencukupi kebutuhan anda setiap bulan ?	-	1	9	-	10
2.	Menurut Sdr/i, apakah gaji yang anda terima sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan ?	-	8	2	-	10
3.	Menurut Sdr/i, apakah gaji yang anda terima sudah sesuai standar gaji perusahaan ?	-	2	8	-	10
	Jumlah Alternatif Jawaban	-	11	19	-	30
	Prosentase (%)	-	36,66	63,33		100

Sumber : Lampiran 1 diolah.

Data Tabel diatas menunjukkan, bahwa alternatif jawaban tentang pemberian gaji kepada karyawan PT. Kedaung Satria Motor Surabaya, terbanyak 19 responden yang mengisi kuesioner yang telah dibagikan adalah pada alternatif jawaban “bisa” dengan prosentase sebesar **63,33%**. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat, bahwa pemberian gaji kepada karyawan sudah dianggap “bisa” mempengaruhi kinerja karyawan.

TABEL 8

Diskripsi jawaban responden tentang variabel Upah (X2)

NO	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JML
		TB	KB	B	SB	
1.	Menurut Sdr/i, apakah sesuai standar upah kah perusahaan dalam memberikan upah sebagai karyawan ?	-	2	8	-	10
2.	Menurut Sdr/i, apakah upah yang anda terima sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan ?	-	2	8	-	10
3.	Menurut Sdr/i, bagaimana upah yang diterima selama ini ?	-	1	9	-	10
	Jumlah alternatif jawaban	-	5	25	-	30
	Prosentase (%)	-	23,33	83,33		100

Sumber : Lampiran 1 diolah.

Data Tabel diatas menunjukkan, bahwa alternative jawaban tentang pemberian upah kepada karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya, terbanyak 25 responden yang mengisi kuesioner yang telah dibagikan adalah pada alternatif jawaban “bisa” dengan prosentase sebesar **83,33%**. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat, bahwa pemberian upah kepada karyawan sudah dianggap “bisa” mempengaruhi kinerja karyawan.

TABEL 9

Diskripsi jawaban responden tentang variabel Insentif (X3)

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JML
		TB	KB	B	SB	
1.	Menurut Sdr/i, apakah insentif yang diterima bisa mencukupi kebutuhan anda setiap bulan ?	-	9	2	-	10
2.	Menurut Sdr/i, apakah insentif yang anda terima sudah sesuai dengan ketetapan perusahaan ?	-	8	1	-	10
3.	Menurut Sdr/i, apakah insentif yang diterima sudah sesuai standar insentif perusahaan ?	-	8	2	-	10
Jumlah alternatif jawaban		-	25	5	-	30
Prosentase (%)		-	83,33	16,66		100

Sumber : Lampiran 1 diolah.

Data Tabel diatas menunjukkan, insentif kepada karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya, 5 responden yang mengisi kuesioner yang telah dibagikan adalah pada alternatif jawaban “bisa” dengan prosentase sebesar **16,66%**. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat, bahwa pemberian insentif kepada karyawan sudah dianggap “bisa” mempengaruhi kinerja karyawan.

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Uji Korelasi (r)

Dari hasil pengolahan data dengan program statistik SPSS., dapat menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel independen gaji, upah, dan insentif dengan variabel dependen kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,708. Hal ini membuktikan kebenaran atas dugaan terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang mengarah positif dan sangat kuat karena nilai r berada pada kisaran 0,80 – 1,000 = sangat kuat.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau pengaruh variabel independen gaji, upah, dan insentif secara simultan terhadap variabel dependen kinerja karyawan, dapat diketahui nilai koefisien determinasi berganda (R square) sebesar 0,501 atau 50,1%. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya sebesar 50,1% dipengaruhi secara serempak oleh faktor gaji, upah, dan insentif yang diberikan oleh perusahaan.

Sedangkan sisanya sebesar 6,20 dipengaruhi oleh faktor variabel dependen lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengolahan perhitungan Regresi Linier Berganda dengan program SPSS (*Statistical Program For Social Science*) 19.01 *For Windows Version*. Berdasar analisis data, maka diperoleh suatu hasil seperti tersaji dalam table berikut ini:

Tabel 4.1**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Coefisien	Beta	T_{hitung}	Sig.
b ₀ (konstanta)	3,120	-	2,655	0,013
b ₁	0,172	0,150	0,522	0,606
b ₂	0.853	0,776	2,784	0,010
b ₃	-0,299	0,314	-1,464	0,155
Koefisien Korelasi (R) : 0,708			F hitung : 8,702	
Koefisien Determinasi (R Square) : 0,501			Sig. : 0,000	
Adjusted R Square : 0,443				

Sumber : Lampiran Diolah

Sesuai dengan model analisis yang digunakan, yaitu regresi linier berganda, maka dapat dilakukan analisis dengan rumus umum :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

b₀ = konstanta regresi

b₁ = konstanta regresi X₁

b₂ = konstanta regresi X₂

b₃ = konstanta regresi X₃

$$Y = 3,120 + 0,172X_1 + 0,853X_2 + 0,299X_3$$

Dari persamaan diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. b_0 (konstanta regresi) = 3,120 menyatakan, bahwa jika nilai dari faktor – faktor gaji (X_1), upah (X_2) dan insentif (X_3) adalah 0 artinya tidak ada perbaikan, maka nilai faktor kinerja karyawan (Y) PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya nilainya sebesar 3,120.
- b. $b_1 = 0,172$, nilai ini mengartikan, bahwa apabila nilai gaji (X_1) dinaikkan/diturunkan sebesar satu satuan, dengan anggapan nilai upah (X_2) dan nilai insentif (X_3) tetap, maka akan diikuti kenaikan/penurunan nilai kinerja karyawan (Y) sebesar 0,172. Atau dengan lain pengertian bahwa nilai faktor kinerja karyawan (Y) sebesar 17,2% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor gaji (X_1) sedangkan sisanya nilai sebesar 65,10% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor selain gaji.
- c. $b_2 = 0,853$, nilai ini mengartikan, bahwa apabila nilai upah (X_2) dinaikkan /diturunkan sebesar satu satuan, dengan anggapan nilai gaji (X_1) dan nilai Isentif (X_3) tetap, maka akan diikuti kenaikan/penurunan nilai kinerja karyawan (Y) sebesar 0,853. Atau dengan lain pengertian bahwa nilai faktor kinerja karyawan (Y) sebesar 85,3% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor upah (X_2) sedangkan sisanya sebesar 61,10% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor lain selain upah.
- d. $b_3 = -0,299$ nilai ini mengartikan, bahwa apabila nilai insentif (X_3) dinaikkan/diturunkan sebesar satu satuan, dengan anggapan nilai gaji (X_1) dan upah (X_2) tetap, maka diikuti kenaikan/penurunan nilai kinerja

karyawan (Y) sebesar -0,299. Atau dengan lain pengertian bahwa nilai faktor

- e. Kinerja Karyawan (Y) sebesar -29,9% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor insentif (X3) sedangkan sisanya nilai sebesar 61,10% dipengaruhi/ditentukan oleh faktor lain selain insentif.

4.4.3 Uji F

1. Rumusan Hipotesis

$H_0 : b_1, b_2, b_3, \dots E_i = 0$, artinya variabel independen gaji (X1), upah (X2), dan insentif (X3) secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kinerja karyawan (Y) atau tidak signifikan

$H_a : b_1, b_2, b_3, \dots E_i \neq 0$, artinya variabel independen secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau signifikan

2. Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan melalui uji F, dengan penentuan taraf kesalahan (α) pada tingkat signifikansi 5% atau 0,005

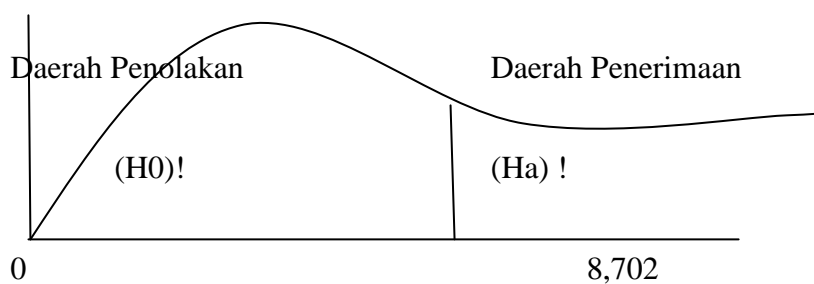
Df (derajat kebebasan)

$Df_1 = \text{jumlah variabel independen} = 3$

$Df_2 = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel independen} - 1 = 12$

- Jika perolehan F hitung berada pada tingkat signifikansi $p \geq 0,05$, maka H_0 ditolak, sehingga H_a diterima, artinya : hipotesis variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, sebaliknya
- Jika perolehan F hitung berada pada tingkat signifikansi $p \leq 0,005$, maka H_0 diterima, sehingga H_a ditolak, artinya : hipotesis variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Gambar 2 : Kurve Uji F



Untuk mengetahui kontribusi/sumbangan perubahan variabel independen yang mengakibatkan perubahan variabel dependen ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi berganda (R^2)

Dari tabel dapat diketahui, bahwa diperoleh nilai F hitung sebesar 8,702 pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($P = 0,000$ atau $P > 0,005$, maka H_0 ditolak, sehingga H_a diterima, artinya menunjukkan bahwa variabel independen gaji, upah, dan insentif secara simultan sangat signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Dengan demikian faktor gaji, upah, dan insentif secara serempak dapat dijadikan sebagai dasar untuk mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

4.4.4 Uji t

1. Rumusan Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$, artinya variabel independen gaji (X1), upah (X2), dan Insentif (X3) secara partial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y), tidak signifikan.

$H_a : b_i \neq 0$, artinya variabel independen secara partial terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, signifikan

2. Pengujian Hipotesis Partial (Uji t)

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara partial, dapat diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi partial (r^2) dengan penentuan taraf kesalahan (α) pada tingkat signifikansi 5% : 2 atau 2.5% = 0,025

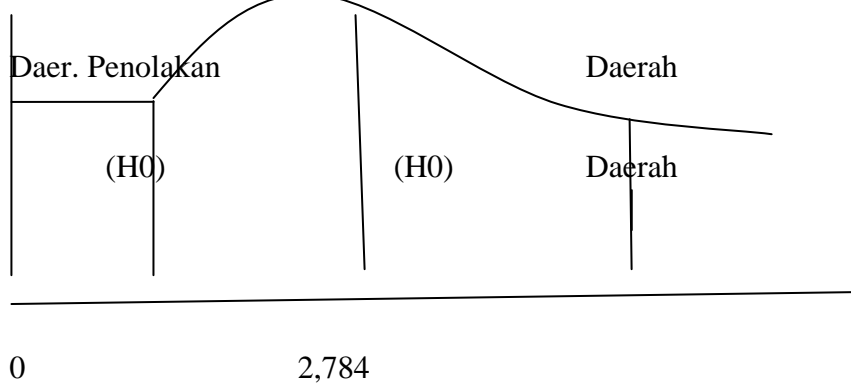
Df (derajat kebebasan)

$Df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} - 1 = 12$

- Jika perolehan t hitung berada pada tingkat signifikansi $p \geq 0,025$, maka H_0 ditolak, sehingga H_a diterima, artinya : hipotesis variabel independen secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- Jika perolehan t hitung berada pada tingkat signifikansi $p \leq 0,025$, maka H_0 diterima, sehingga H_a ditolak, artinya : hipotesis variabel independen secara partial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Gambar 3 : Kurve Uji t



Untuk menguji kebenaran pengaruh yang dominan variabel independen terhadap variabel dependen, ditunjukkan dengan nilai t yang tertinggi

- Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau gaji (X_1) sebesar 0,522 pada tingkat signifikansi sebesar $0,606 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen gaji secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja karyawan. Dengan demikian faktor gaji secara partial dapat dijadikan sebagai dasar untuk mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.
- Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau upah (X_2) sebesar 2,784 pada tingkat signifikansi sebesar $0,010 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen upah secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Dengan demikian faktor upah secara partial

dapat dijadikan dasar untuk mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

- Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau insentif (X_3) sebesar $-1,464$ pada tingkat signifikansi sebesar $0,155 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen insentif secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Dengan demikian faktor insentif secara partial dapat dijadikan sebagai dasar untuk mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.
- Dari nilai tiga variabel independen Gaji (X_1) = $0,522$, Upah (X_2) = $2,784$ dan Insentif (X_3) = $-1,464$, maka diperoleh nilai variabel Upah (X_2) sebesar $2,784$ yang tertinggi, sehingga faktor upah yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

5.1 Pembahasan dan Interpretasi

Banyak faktor yang dapat dijadikan sebagai dasar, agar kinerja suatu organisasi dapat meningkat. Peningkatan suatu organisasi akan terwujud, tidak terlepas dari unsur kinerja seseorang yang dapat dibangun melalui motivasi dalam bentuk pemberian kompensasi finansial yaitu peningkatan dalam bentuk gaji, upah, maupun Insentif sebagai dorongan agar seseorang yang bekerja merasa lebih dihargai karena suatu peningkatan kinerja mereka. Untuk itu peneliti ingin mengkaji keterkaitan pemberian gaji, upah, serta insentif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

Berdasarkan atas hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan, maka dapat diperoleh hal sebagai berikut :

5.2 Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan, atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi. Dan dapat menjadi faktor yang penting dalam penentuan, apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Berdasarkan hasil analisis data dapat diperoleh, bahwa pemberian gaji baik secara simultan maupun secara partial dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya, Hal ini ditunjukkan adanya perolehan nilai koefisien regresi linier berganda sebesar 0,172 dan nilai t hitung sebesar 0,522 pada tingkat signifikansi 0,606 , dimana dapat diartikan, bahwa pemberian gaji secara signifikan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, sehingga nilai gaji dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi gaji yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan terhadap perusahaan. Karena mereka merasa bahwa kewajiban sebagai karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang dikerjakan.

5.3. Upah.

Merupakan imbalan finansial langsung yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diperoleh, bahwa pemberian upah baik secara simultan maupun partial dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan adanya perolehan nilai koefisien regresi linier berganda sebesar 0,853 serta nilai t hitung sebesar 2,784 pada tingkat signifikansi 0,010 , dimana dapat diartikan, bahwa pemberian upah secara signifikan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, sehingga nilai upah dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi upah yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau akan semakin tinggi pula produktivitas mereka terhadap perusahaan. Karena mereka merasa bahwa kewajiban sebagai karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang dikerjakan.

5.4. Insentif.

Insentif adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kinerja . Pemberian insentif ini

dimaksudkan untuk bisa meningkatkan produktifitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diperoleh, bahwa pemberian isentif baik secara simultan maupun partial dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan adanya perolehan nilai koefisien regresi linier berganda sebesar $-0,299$ serta nilai t hitung sebesar $-1,464$ pada tingkat signifikansi $0,155$, dimana dapat diartikan, bahwa pemberian isentif secara signifikan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Atas dasar pembahasan diatas, dari tiga variabel independen gaji, upah, dan isentif baik secara serempak maupun secara sendiri-sendiri dapat mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan, maka dapat ditunjukkan, bahwa nilai variabel independen upah merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Besarnya pengaruh tersebut tercermin dari besarnya nilai koefisien regresinya sebesar $0,853$ pada tingkat signifikansi $0,010$. Artinya bahwa nilai upah yang paling signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Atau dengan lain pengertian bahwa nilai faktor kinerja karyawan (Y) sebesar $85,3\%$ dipengaruhi/ditentukan oleh faktor upah (X_2) sedangkan sisanya nilai sebesar $61,10\%$ dipengaruhi/ditentukan oleh faktor lain selain upah.

Jadi hipotesis yang menyatakan diduga bahwa upah mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya, teruji kebenarannya.

Berdasarkan atas pengujian hipotesis yang menunjukkan pengaruh yang terbesar terhadap kinerja karyawan, maka upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya adalah dengan cara mengadakan pengendalian yang terencana baik dan tentunya disesuaikan kondisi perusahaan terhadap pelaksanaan pemberian upah.

Dilain pihak kecilnya pengaruh variabel independen gaji terhadap variabel dependen kinerja karyawan, mungkin disebabkan karena untuk menjaga kehati – hatian perusahaan terhadap kelangsungan hidupnya berdasarkan kelangengan sistem order, termasuk mempertahankan kualitas hasil kerjanya, sehingga pada akhirnya bisa dipercaya masyarakat khususnya pengguna jasa perusahaan sebagai pengambil keputusan.

Variabel independen isentif juga lebih kecil pengaruhnya terhadap variabel dependen kinerja karyawan bila dibandingkan dengan variabel upah dan gaji.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan tersebut maka, kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya” yang mengacu pada tujuan penelitian hipotesis dan model analisis adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis yang pertama yang menyatakan diduga bahwa gaji, upah, dan isentif mempunyai hubungan positif dan kuat dengan kinerja karyawan, teruji kebenarannya, karena dari hasil pengolahan data, dapat menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel Independen yaitu Gaji (X1), Upah (X2), dan Isentif (X3) dengan variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,708 . Hal ini membuktikan kebenaran atas dugaan terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang mengarah positif dan sangat kuat karena nilai r berada pada kisaran 0,80 – 1,000 = sangat kuat.
2. Hipotesis yang kedua yang menyatakan diduga bahwa gaji, upah, dan isentif secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan, teruji kebenarannya, dari tabel dapat diketahui, bahwa diperoleh F hitung sebesar 8,702 pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 (P) = 0,000 atau $P > 0.005$, maka H_0 ditolak, sehingga H_a diterima, artinya menunjukkan bahwa variabel Independen Gaji (X1), Upah (X2), dan Isentif (X3) secara simultan sangat signifikan terhadap variabel Dependen yaitu Kinerja

Karyawan (Y). Dengan demikian faktor Gaji (X1), Upah (X2), dan Isentif (X3) secara serempak dapat dijadikan sebagai dasar untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

3. Hipotesis yang ketiga yang menyatakan diduga bahwa gaji, upah, dan isentif secara partial mempengaruhi kinerja karyawan, teruji kebenarannya, karena :
 - a. Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau gaji (X1) sebesar 0,522 pada tingkat signifikansi sebesar $0,606 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen gaji secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
 - b. Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau upah (X2) sebesar 2,784 pada tingkat signifikansi sebesar $0,010 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen upah (X2) secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).
 - c. Dari tabel diketahui, bahwa nilai t atau Isentif (X3) sebesar -1,464 pada tingkat signifikansi sebesar $0,155 \geq 0,025$, maka H_0 ditolak artinya variabel Independen Isentif secara partial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan, PT.
Kedaung Satrya Motor Surabaya.
4. Hipotesis yang keempat yang menyatakan diduga bahwa upah mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, teruji kebenarannya, karena dari nilai tiga variabel independen Gaji (X1) = 0,522, Upah (X2) = 2,784 dan Isentif (X3) = -1,464, maka diperoleh nilai variabel Upah (X2)

sebesar 2,784 yang tertinggi, sehingga faktor upah yang dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya.

6.2. Saran

Mengingat pemberian upah merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka langkah yang akan ditempuh dalam upaya meningkatkan suatu kinerja karyawan adalah dengan :

1. Melakukan pengendalian yang terencana dan terstruktur terhadap kebijakan pemberian upah baik dalam hal besaran nilai maupun besaran manfaat yang diperoleh perusahaan akibat kebijakan pemberian upah yang pada akhirnya pekerjaan selesai tepat waktu sesuai dengan jadwal dengan hasil optimal baik dari sisi kualitas maupun efisiensi anggaran.
2. Melakukan transparansi terhadap kebijakan pemberian upah, melalui informasi dan penjelasan tentang dasar pemberian upah yang sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya, sehingga akan tercipta adanya keharmonisan antar sesama karyawan dan pimpinan dengan bawahan.
3. Melakukan kebijakan program pengembangan sumber daya manusia selain ingin meningkatkan kinerja kerja karyawan dengan pemberian upah, misalnya melalui peningkatan pelatihan sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya, sehingga karyawan akan lebih giat lagi dalam meningkatkan produktivitas mereka baik berkat ilmu yang diperoleh dari program pengembangan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sunyoto, 2008, MSDM perusahaan, Prestasi pustaka raya, Jakarta.
- Arikunto Suharsimi, 2006, Prosedur pendekatan praktik edisi revisi, Rineka cipta, Jakarta.
- Hasibuan, 2003, Manajemen sumber daya manusia, Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Hariandja, 2002, Manajemen personalia edisi pertama, Bumi aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Hermawan Rizky, 2009, Pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung Terhadap kinerja karyawan, UWPS peeps, Surabaya.
- Mohammad Jauhar, 2012, Pengantar manajemen sumber daya manusia, Prestasi pustaka raya, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, 2008. Manajemen sumber daya manusia jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara.A.P, 2005, MSDM perusahaan, Rosdakarya, Bandung.
- Nurchayani Fullchlis, 2008, Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, UWP persps, Surabaya.
- Noto Atmojo Sukidjo, 2002, Pengembangan MSDM, Rineka cipta, Jakarta.

Skor Jawaban Kuesioner Responden

30 karyawan (n) PT. Kedaung Satrya Motor Surabaya

Nilai Kinerja Karyawan (Y), Nilai Gaji (X1), Nilai Upah (X2), dan Nilai Isentif (X3)

NO	Pertanyaan Kuesioner Responden															
	Variabel X ₁				Variabel X ₂				Variabel X ₃				Variabel Y			
	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml
1	2	3	2	7	3	3	3	9	2	3	2	7	2	4	3	9
2	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	3	8	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	3	10	3	4	3	10
4	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9
5	3	3	3	9	2	3	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9
6	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10
7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	3	3	8
8	2	1	1	4	2	1	1	4	1	2	1	4	1	3	1	5
9	1	2	1	4	2	1	1	4	1	2	1	4	2	2	1	5
10	1	2	3	6	3	3	3	9	3	3	2	8	2	4	3	9
11	2	3	3	8	2	3	2	7	3	3	3	9	2	4	4	10
12	2	3	3	8	2	3	3	8	2	3	2	7	2	4	3	9
13	1	4	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8	2	3	2	7
14	1	3	2	6	2	3	1	6	1	3	2	6	3	4	3	10

15	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	3	4	1	8
16	2	3	2	7	2	4	1	7	2	2	2	6	3	4	1	8
17	1	2	3	6	2	1	1	4	1	2	3	6	3	1	1	5
18	1	3	2	6	2	1	1	4	1	3	2	6	1	3	1	5
19	2	1	1	4	1	1	2	4	2	1	1	4	2	2	1	5
20	1	2	1	4	2	2	2	6	1	1	2	4	2	4	4	10
21	2	2	2	6	1	3	2	6	2	2	2	6	3	4	4	10
22	2	3	2	7	2	2	2	6	2	3	3	7	3	4	3	10
23	2	2	3	7	3	2	2	7	2	2	3	7	3	3	3	9
24	2	3	2	7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	4	3	9
25	2	3	3	8	2	3	3	8	2	3	3	8	3	4	1	8
26	2	3	3	8	2	3	2	7	3	3	2	8	2	3	2	7
27	1	4	3	8	3	3	2	7	1	4	3	8	2	2	3	7
28	3	3	3	9	1	1	2	4	3	3	3	9	3	4	3	10
29	2	3	3	8	2	1	1	4	2	3	3	8	2	4	3	9
30	3	3	3	9	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	3	9

Sumber : Diolah dari lembar jawaban responden.

Lampiran 1

Skor Jawaban Kuesioner Responden (30 Responden)

NO	X ₁	X ₂	X ₃	Y
1	7	9	7	9

2	8	9	8	9
3	9	10	10	10
4	8	9	9	9
5	9	7	7	9
6	8	9	9	10
7	7	7	7	8
8	4	4	4	5
9	4	4	4	5
10	6	9	9	9
11	8	7	7	10
12	8	8	8	9
13	8	9	9	10
14	6	6	6	7
15	7	6	6	8
16	7	7	7	8
17	6	4	6	5
18	6	4	6	5
19	4	4	4	5
20	4	6	4	10
21	6	6	6	10
22	7	6	7	10
23	7	7	7	9

24	7	7	7	9
25	8	8	8	8
26	8	7	8	7
27	8	8	8	7
28	9	4	9	10
29	8	4	8	9
30	9	6	9	9

KUESIONER RESPONDEN

Sehubungan dengan pengumpulan data, guna keperluan penelitian tentang “ Pengaruh Kompensasi (Gaji, Upah, dan Insentif) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kedaung Satria Motor Surabaya” yang kami lakukan, maka dengan rela dan tulus untuk meluangkan waktu sejenak guna memberikan jawaban atas pertanyaan pada tempat jawaban yang telah tersedia.

Perlu diberitahukan bahwa angket ini sifatnya rahasia, sehingga identitas diri akan terjaga dengan baik dan karena anggota populasi yang heterogen berstrata secara proposional maka pengambilan sample menggunakan teknik Propotionate Stratified Random Sampling.

Atas perhatian dan bantuan kerjasamanya yang baik, disampaikan terima kasih.

Petunjuk :

- Jawablah pertanyaan nomor urut 1 dan lingkarilah nomor urut 2 pada jawaban yang tersedia.
- Lingkarilah salah satu jawaban empat jawaban yang tersedia (A, B, C, dan D) mulai nomor urut 3 dst, yang menurut Bapak, Ibu, Sdr.i inginkan.

1. Umur Bapak, Ibu, Sdr.i saat ini berapa?

2. Pendidikan terakhir Bapak, Ibu, Sd.i saat ini adalah?

A. SD B. SMP C. SMA/K

D. S1 E. S2 F. S3

3. Masa kerja Bapak, Ibu, Sdr.i berada pada masa :

A. 1 – 4 Th B. 5 – 8 Th C. 9 – 12 Th D. 13 -16 Th

Faktor Gaji

4. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i apakah gaji yang diterima bisa mencukupi kebutuhan setiap bulannya?

A. Tidak Bisa (TB) B. Kurang Bisa (KB) C.Sangat Bisa (SB)

5. Sekitar berapa anggaran pengeluaran Bapak, Ibu, Sdr.i untuk mencukupi kebutuhan setiap bulannya?
- A. Rp. 700.000,- - Rp. 1.000.000,-
 - B. Rp. 1.100.000,- - Rp. 1.500.000,-
 - C. Rp. 1.600.000,- - Rp. 2.100.000,-
 - D. Rp. 1.700.000,- - Rp. 2.300.000,-
6. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, apakah gaji yang diterima sesuai dengan ketentuan perusahaan?
- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai
 - B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)
7. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, sesuai standar gaji kah perusahaan dalam memberikan gaji sebagai karyawan?
- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai
 - B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)

Faktor Upah

8. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, bagaimana upah yang diterima selama ini?
- A. Tidak Puas (TP) C. Puas (P)
 - B. Kurang Puas (KP) D. Sangat Puas (SP)
9. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, apakah upah yang diterima selama ini?
- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai (S)
 - B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)
10. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, sesuai standar upah kah perusahaan dalam memberikan upah sebagai karyawan?

- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai
 B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)

Faktor Insentif

11. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, bagaimana insentif yang diterima selama ini?
- A. Tidak Puas (TP) C. Puas (P)
 B. Kurang Puas (KP) D. Sangat Puas (SP)
12. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, apakah insentif yang diterima sesuai dengan ketentuan perusahaan?
- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai (S)
 B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)
13. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, sesuai standar insentif kah perusahaan dalam memberikan insentif sebagai karyawan?
- A. Tidak Sesuai (TS) C. Sesuai (S)
 B. Kurang Sesuai (KS) D. Sangat Sesuai (SS)

Faktor Kinerja

14. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, apakah gaji yang diterima bisa meningkatkan kinerja karyawan sesuai profesi?
- A. Tidak Bisa (TB) C. Bisa (B)
 B. Kurang Bisa (KB) D. Sangat Bisa (SB)
15. Setujukah Sistem Gaji yang diterapkan di perusahaan?
- A. Tidak Setuju (TS) C. Setuju (S)

B. Kurang Setuju (KS) D. Sangat Setuju (SS)

16. Menurut Bapak, Ibu, Sdr.i, apakah insentif yang diterima bisa meningkatkan kinerja sesuai profesi?

A. Tidak Bisa (TB) C. Bisa (B)

B. Kurang Bisa (KB) D. Sangat Bisa (SB)

Faktor Penunjang

17. Bagaimana perusahaan selama ini memperhatikan jaminan hari tua bagi karyawan?

A. Tidak Perhatian (TP) C. Perhatian (P)

B. Kurang Perhatian (KP) D. Sangat Perhatian (SP)

18. Bagaimana jaminan kesehatan yang diterima selama ini?

A. Tidak Puas (TP) C. Puas (P)

B. Kurang Puas (KP) D. Sangat Puas (SP)

19. Apakah ada perhatian terhadap penilaian dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi?

A. Tidak Perhatian (TP) C. Perhatian (P)

B. Kurang Perhatian (KP) D. Sangat Perhatian (SP)

20. Bila ada perhatian terhadap penilaian dan penghargaan tersebut, apakah Bapak, Ibu, Sdr.i, menerimanya?

A. Tidak Puas (TP) C. Puas (P)

B. Kurang Puas (KP) D. Sangat Puas (SP)