

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Salah satu unsur penting untuk berjalannya suatu organisasi adalah manusia atau orang-orang yang berada didalam dan menggerakkan organisasi tersebut. Istilah yang sering dipakai adalah sumber daya manusia. Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Menurut Simamora ( 2004:4) mengatakan :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah **“pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”**.

Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang vital bagi perusahaan yang mana ketika sumber daya manusia ini dikelola dengan baik sehingga dapat diberdayakan secara maksimal akan mampu menunjang efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Dessler (2010:5) mengemukakan bahwa **“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”**.

Menurut Hasibuan (2007:10) mengatakan bahwa **“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Dari uraian-uraian di atas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pengertian manajemen adalah merupakan ilmu perencanaan dan seni mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2010:21), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

### a. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan menetapkan program kepegawaian.

### b. Pengorganisasian.

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

### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyerpurnaan rencana.

e. Pengadaan.

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

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan,

agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan,

kontrak kerja beraakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## **B. Pelatihan**

### **1. Definisi Pelatihan**

Di dalam dunia industri, pelatihan kerja adalah suatu program yang dibuat dan direncanakan oleh perusahaan atau organisasi dalam rangka menugaskan karyawan untuk belajar atau mengikuti kegiatan agar mencapai kompetensi tertentu dalam pekerjaannya. Pelatihan diberikan bagi karyawan baru maupun lama. Pelatihan sangat membantu karyawan yang memiliki keinginan besar untuk menambah keahliannya dan meningkatkan kinerja karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dapat dengan mudah dipromosikan untuk kenaikan jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Dessler (2011:79) mengatakan bahwa, pelatihan adalah **“proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi”**. Ini berarti melakukan pendekatan terintegritas dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sikula dikutip oleh Mangkunegara (2006 : 50) , dapat dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah **“suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur**

**sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.**

Menurut Simamora (2004 : 273) pelatihan (*training*) merupakan “**proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan”.**

Dari teori yang dijabarkan diatas bahwa pelatihan itu sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk menjadi karyawan kompeten. Pelatihan merupakan kebutuhan bagi karyawan, dengan adanya pelatihan dapat memberikan semangat kerja bagi karyawan. Pelatihan diberikan kepada karyawan untuk dapat menambah kemampuan karyawan. Karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan, kesadaran, keterampilan dan pengetahuan dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia sebagai pelaksana tercapainya tujuan, sehingga dengan pelatihan dapat menjadikan karyawan bekerja secara efektif dan efisien, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, pengurangi pemborosan, dapat meningkatkan moral, kompetensi, pengetahuan serta motivasi yang kuat.

## **2. Tujuan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2006 : 156), tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal.
- b. Meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan sebagai karyawan perusahaan.

Menurut Simamora (2004:276) Pasal 9 undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang adalah :

- a. Memperbaiki kinerja  
Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatiha.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.  
Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

- d. Membantu memecahkan masalah operasional.

Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (human technological resources), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis.

- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.

- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

Selama beberapa hari pertama dipekerjakan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen.

- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Misalnya, sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2006 : 52) mengatakan bahwa tujuan pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### 3. Unsur-unsur Pelatihan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan akan sukses dilangsungkan apabila setiap unsur pelatihan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Unsur-unsur ini dijadikan indikator-indikator pelatihan. Menurut Triyono (2012:87) adalah :

#### a. Tujuan

Pelatihan dan pengembangan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

#### b. Sasaran

Sasaran pelatihan dan pengembangan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measureable*).

#### c. Pelatihan atau *trainers*

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para *trainers* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional

dan berkompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh *trainers* diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang diberikan oleh *trainers* kepada peserta pelatihan. Disamping kompetensi pada materi, kemampuan dan penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan juga dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.

d. Materi

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (MSDM) memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan pengembangan SDM yang hendak dicapai perusahaan.

e. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

f. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh kegiatan pelatihan dapat menyebabkan terjadinya penggunaan alokasi waktu, dana, dan energi yang berlebihan bahkan sia-sia dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2006:51) komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (memadai).
- c. Materi Pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### 4. Metode Pelatihan

Menurut Marwansyah (2010:178) menyatakan bahwa ada beberapa metode pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Metode diluar pekerjaan (*of the job side*)

Metode ini karyawan mengikuti pendidikan atau pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara insentif.

- b. Metode didalam pekerjaan (*on the job side*)

Pelatihan ini menugaskan pekerjaan baru, yang dibimbing oleh pegawai yang berpengalaman atau senior. Pekerjaan yang

senior bertugas membimbing pekerjaan baru dan pekerjaan yang jelas.

Menurut Sikula (1981 : 243) dikutip oleh Mangkunegara (2006:62) mengemukakan bahwa metode pelatihan adalah sebagai berikut:

a. *On the job*

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, dan mudah serta praktis.

Manfaat dari metode *on the job training* adalah bahwa peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

b. *Vestibule* atau Balai

Suatu *Vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*.

c. Metode Demonstrasi

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh.

d. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau indikasi dari realitas.

e. *Apprenticeship*

Metode training *apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan.

f. Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan.

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Fungsi sumber daya manusia adalah menentukan kompensasi karyawan. Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karen itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan adanya imbalan-imbalan yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi.

Menurut Simamora (2004:442) adalah **“kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”**.

Menurut Handoko (2007:155) mengatakan bahwa **“kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”**.

Menurut Dessler (2010:79) mengatakan **“kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”**.

Berdasarkan dari uraian pengertian kompensasi dari para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas yang dimilikinya dan juga kompensasi digunakan sebagai upaya perusahaan dalam memberikan dorongan semangat kerja pada karyawan.

## **2. Azas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2010:122), mengatakan bahwa asas kompensasi terdiri dari :

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

### 3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah / masyarakat. Supaya tujuan dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang – undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut Hasibuan (2010:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah 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 sosial, 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 cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar 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.

#### 4. Indikator Kompensasi dan Terminologinya

Menurut Simamora (2004:445) kompensasi merupakan terminologinya luas yang berhubungan dengan imbalan financial (*financial rewards*) yang diterima orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. pada umumnya, kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan organisasi. Pengeluaran moneter seperti itu bisa segera (kewajiban perusahaan di kemudiana hari). Gaji mingguan atau bulanan karyawan adalah contoh pembayaran segera (*immediate payment*), sedangkan

pensiun, pembagian laba, atau bonus menunjukkan pembayaran tertanggung (*deferred payment*).

Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk nonmoneter. Terminologinya dalam kompensasi adalah :

a. Upah dan gaji.

Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Menurut Pasal 1 ayat 30 undang-undang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang – undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan /atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Jajaran manajemen, staf profesional biasanya digaji.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan

dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya.

Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri dari dua jenis.

1. Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
2. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

c. Tunjangan.

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

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas (perquisites) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

## 5. Jenis-jenis Kompensasi

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

### 1. Kompensasi Finansial

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

a. Kompensasi finansial langsung (*direct compensation*) pembayaran pokok ( gaji, upah) yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode tetap seperti pembayaran pokok, pembayaran insentif (komisi, bonus), pembayaran tertanggung (tabungan hari tua).

b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

### 2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial.

Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

## **6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

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

### **a. Faktor Pemerintah**

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

### **b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai**

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

### **c. Standard Biaya Hidup Pegawai**

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya

kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

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

e. Permintaan dan Persediaan

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

f. Kemampuan Membayar

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

## 7. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:123) metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

### a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

### b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Meskipun demikian, metode apapun yang digunakan hendaknya tetap diupayakan memberikan kepuasan dan keadilan terhadap karyawan, dengan cara inilah tujuan karyawan dan perusahaan bisa tercapai.

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Definisi Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan dalam waktu tertentu dalam suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan tergantung dari motivasi dan keinginan karyawan. Tujuan penilaian kinerja ini untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005:9) Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah **“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**.

Menurut Rivai (2005 :14) mengatakan :  
Kinerja adalah **“hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”**.

Menurut bastian (2010:2) adalah **“kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi”**.

Berdasarkan kesimpulan mengenai teori yang diungkapkan diatas bahwa kinerja karyawan dinilai oleh pimpinan dalam organisasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawab berdasarkan karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kemampuan, kecakapan, keterampilan yang semua ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Kinerja yang baik dihasilkan oleh karyawan dapat memberikan prestasi kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja ini dapat mencapai sasaran serta visi dan misi perusahaan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh pimpinan, pengukuran ini hanya dapat dilihat dari hasil nilai, kuantitas kerja karyawan selama bekerja. Dengan adanya evaluasi kinerja karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Penilaian Kinerja**

Menurut Marwansyah (2010 : 237) ada lima pihak yang melakukan penilaian kinerja yaitu :

### **a. Atasan langsung**

Evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam organisasi dinilai dengan atasan langsung karena atasan langsung melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

b. Rekan Kerja

Penilaian dilakukan dengan rekan kerja dengan pertimbangan, pertama, rekan kerja dekat dengan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kedua, penilaian dengan rekan kerja menghasilkan jumlah yang independent.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri merupakan sarana yang unggul dalam penilaian kinerja karyawan dan atasan karyawan.

d. Bawahan Langsung

Penilaian bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan Menyeluruh

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan atasan, pelanggan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Amstrong (2010 : 4) adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja adalah :

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- f. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan epnjang tahun.
- g. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- h. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas tinggi.

#### 4. Indikator Kinerja karyawan

Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya indikator-indikator sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (2012 : 187) Indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

##### a. Kualitas

Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

##### b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

##### c. Ketepatan Waktu

Seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain ataupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

##### d. Efektivitas Biaya

Seberapa jauh atau baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam

kerugian dari masing-masing unit atau contoh penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan Untuk Supervisi

Seberapa jauh atau baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak Interpersonal

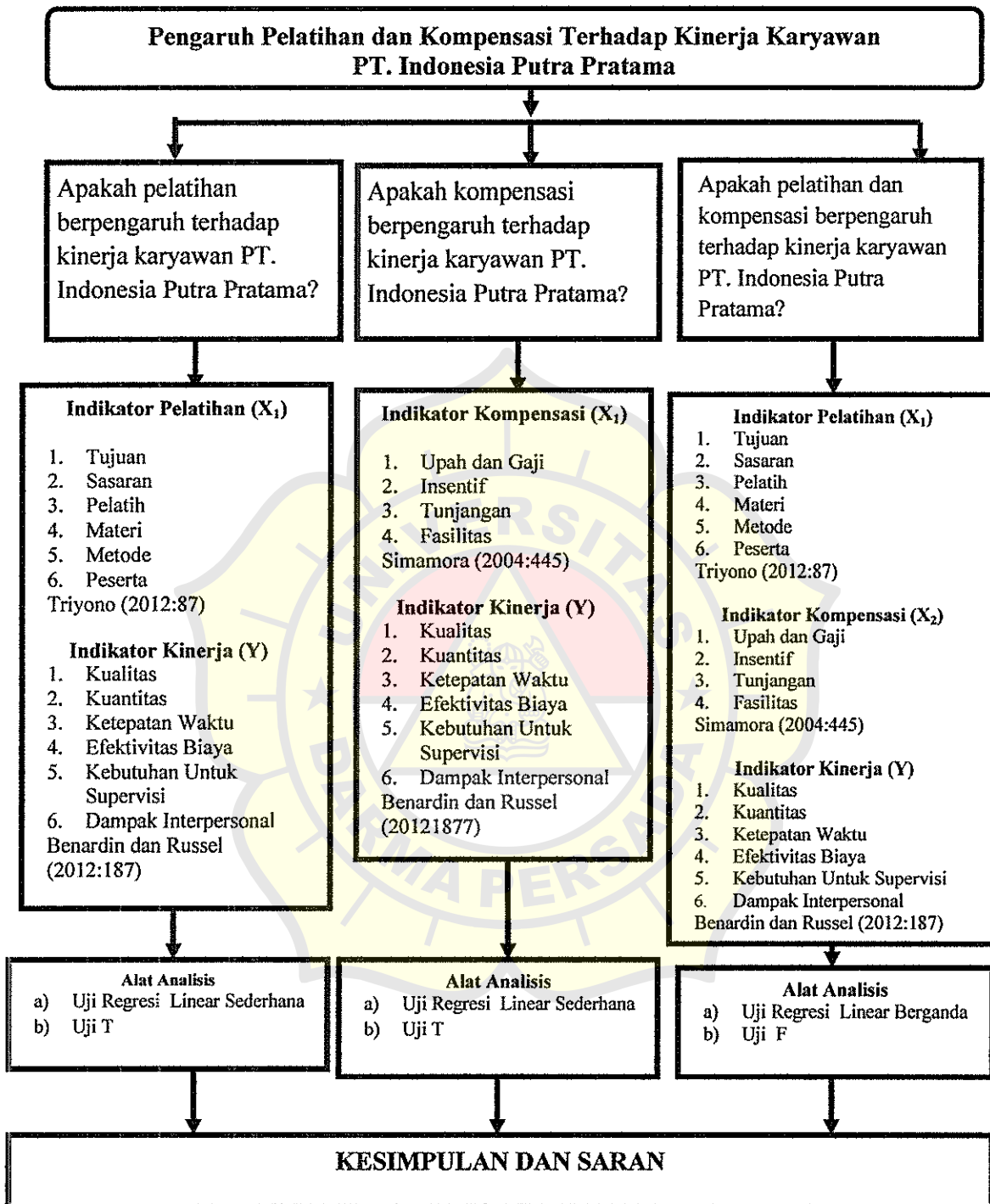
Seberapa baik atau jauh karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (goodwill) kerjasama antar karyawan dan bawahan.

**E. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran berisi alur atau pola berpikir yang sistematis dalam menelaah dan memecahkan permasalahan tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh mempengaruhi maupun hubungan sebab akibat. (Causal).

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Putra Pratama yang tertera dalam gambar 2.1 dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam mengambil suatu kesimpulan dari penelitian ini.

**Kerangka Pikir Penelitian :**



**Gambar : 2.1 Kerangka Pikir Peneliti**