

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **I. Telaah Teori**

##### **a. Kinerja**

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko 2011).

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Wibowo (2012:7) mengemukakan bahwa : "Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut."

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian

*performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Suntoro dalam Pabundu (2006: 30) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Armstrong dan Baron di dalam Wibowo (2012: 7) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Costello dalam Wibowo (2012: 3), seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2009: 60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut (Stephen P.Robbins, 2010: 248) mengatakan kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Istilah yang lain

adalah human output yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction*.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

## 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

## 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

### 1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

### 2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

### 3. Pemanfaatan Waktu

Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

### 4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

### 5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

1. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### 3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### 5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **b. Kepuasan Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya,



masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Wilson Bangun (2012 ; 327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-

harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyengkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Edy Sutrisno (2014 : 75) juga menutip pendapat Handoko (1992), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Edy Sutrisno (2014 : 77) mengatakan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

1. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over
6. Faktor Intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Edy Sutrisno (2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

## 2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

## 3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu;

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Luthan (2005; 76) menyatakan ada empat dimensi yang paling penting dalam pekerjaan dimana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja yaitu:

1. Tanggung jawab pekerjaan

Sikap karyawan terhadap pekerjaan dan yang berkaitan dengan pekerjaan serta seberapa jauh fokus karyawan terhadap pekerjaan tersebut.

2. Kesesuaian imbalan dengan pekerjaan

Sikap karyawan terhadap gambaran yang diterima, seberapa penting imbalan dan jumlah yang diterima bagi dirinya.

3. Kesempatan menyampaikan ide atau pendapat

Sikap karyawan terhadap atasan, memberikan petunjuk, memberikan tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggapi pendapat karyawan dan sejauh mana karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik.

#### 4. Dukungan Rekan kerja

Tanggapan dan perasaan karyawan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kerja sama, penyesuaian diri dan suasana kerja.

#### c. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, Hasibuan (2012 : 118).

Menurut Osibanjo, Adeniji, Falola, Heirsmac (2014) dalam jurnal yang berjudul "*Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention*" berpendapat bahwa kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan setiap jenis reward atau imbalan yang individu terima untuk melakukan tugas-tugas organisasi, dengan hasil yang diinginkan dari seorang karyawan yang tertarik dengan pekerjaan, puas, dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk atasan.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat (Yani, 2012:139).

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Dessler (2007 : 46) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Menurut Wibowo (2010:461) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Andrew di kutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.

Berdasarkan pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.



Pemberian kompensasi penting bagi organisasi untuk mencerminkan suatu apresiasi dari perusahaan kepada karyawan mereka dan suatu bentuk usaha untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama sekaligus aset penting bagi suatu organisasi. Menurut Mathis and Jackson (2006:419) program kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan yaitu:

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku.
2. Efektivitas biaya organisasi.
3. Keadilan internal dan eksternal dan individual bagi karyawan.
4. Peningkatan kinerja bagi organisasi.

Disamping kepentingan dalam organisasi, kompensasi memiliki suatu arti penting bagi karyawan, karena bagi mereka kompensasi mencerminkan suatu ukuran dan nilai atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerja yang telah mereka berikan bagi organisasi diantara karyawan lainnya. Apabila kompensasi ini diberlakukan dengan baik, maka karyawan akan lebih terpusatkan dan fokus terhadap sasaran dari organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan terbagi atas dua macam imbalan, yaitu imbalan yang bersifat finansial, seperti gaji dan upah, bonus, premi, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi; dan imbalan yang bersifat non finansial, yaitu berupa penyelenggaraan program-program pelayanan, program rekreasi, cafeteria, tempat beribadat, poliklinik dan sebagainya.

Bagi perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, pekerjaan dan masa kerja pegawai. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai (Simamora, 2004).

Adanya kompensasi maka harapan pegawai adalah dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kesejahteraan bagi keluarganya. Kebutuhan yang diharapkan menurut Hasibuan (2012) adalah (1) kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, rasa aman. (2) kebutuhan sosial meliputi berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu tolong menolong, berkomunikasi dengan orang lain, (3) kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu sendiri.

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Sofyandi (2008) mengemukakan, kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

## 2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan

Sementara menurut Panggabean (2002) dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri atas upah dan gaji serta insentif. Kompensasi tidak langsung berupa beberapa fasilitas dan tunjangan.

### 1. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja yang biasanya dibayarkan kepada pegawai atau karyawan tidak tetap, yang dihitung upah per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atau karyawan tetap atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

### 2. Insentif

Insentif adalah kompensasi tambahan yang diberikan oleh organisasi di luar gaji atau upah, diberikan berdasarkan produktivitas, keuntungan, dan pencapaian kinerja lainnya.

### 3. Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk perlindungan dan penghargaan di luar gaji dan upah yang diberikan oleh perusahaan (Simamora, 2004). Tunjangan dapat berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan-liburan, dana pensiun dan lainnya.

### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah pemberian sarana kerja dan kenikmatan lainnya seperti kendaraan dinas, keanggotaan klub, tempat parkir, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh perusahaan (Simamora, 2004).

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mngkunegara (2009:84) dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

#### 1. Upah dan Gaji ( Kompensasi dalam bentuk langsung )

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan. Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji , yaitu :

a) Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

b) Struktur Bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan

c) Menentukan Bayaran Secara Individu

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

d) Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e) Control Pembayaran.

Control pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan factor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standard kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standard pembayaran upah.

## 2. Keuntungan dan Pelayanan

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab social, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, took perusahaan, discount (potongan harga) ,produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

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. Hasibuan (2012 : 121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi :

### 1. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

## 2. Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

## 3. Pengadaan Efektif

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

## 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

## 5. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

## 6. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

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

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

### 2. Sistem Hasil (*Output*)

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

### 3. Sistem Borongan

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

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Husein Umar (2007:16) adalah:

#### 1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.



## 2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

## 3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

## 4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

## 5. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

## 6. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

## 7. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

Hasibuan (2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

### 1. Gaji

### 2. Bonus

3. Insentif
4. Asuransi
5. Fasilitas kantor
6. Tunjangan

#### **d. Pelatihan**

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011: 189) pelatihan adalah upaya yang direncanakan organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku, dengan tujuan menerapkan ini pada pekerjaan.

Menurut Andrew E. Sikula (1981:227) dalam Mangkunegara (2011:44) menyatakan bahwa:

*Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose.*

(Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas).

Pelatihan menurut Dessler (2011, p.280) adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk

melakukan pekerjaan. Memiliki karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi bukanlah suatu jaminan bahwa pekerjaan mereka akan baik. Karyawan harus mengetahui apa yang perusahaan ingin mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya. Para karyawan yang tidak mengetahui caranya akan mengerjakan pekerjaannya dengan cara mereka sendiri yang tidak sesuai dengan perusahaan inginkan.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011, p.250) pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan adalah sebuah proses di mana memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Byars And Rue (2008, p160) pelatihan adalah proses pembelajaran yang mengajarkan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk memperkuat kinerja karyawan.

Menurut Mondy, (2008: 210), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini.

Sedangkan Dessler (2008: 280), menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Veithzal Rivai (2009, p.212) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sasaran pelatihan dan pengembangan SDM menurut Edy Sutrisno (2009:69) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau level of performance-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan pada produktivitas

2. Meningkatkan Mutu Kerja

Peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka akan secara mudah diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan.

#### 4. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

#### 5. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

#### 6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya member keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja.

Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan menurut Sedarmayanti (2013:170) adalah sebagai berikut :

##### a. Tujuan Umum Pelatihan

Tujuan umum pelatihan adalah meningkatkan produktivitas organisasi, dengan melalui berbagai kegiatan antara lain :

- 1) Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 2) Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- 3) Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

## b. Tujuan Khusus Pelatihan

- 1) Kualitas.
- 2) Produktivitas kerja.
- 3) Mutu perencanaan tenaga kerja.
- 4) Semangat/moral.
- 5) Balas jasa tidak langsung.
- 6) Kesehatan dan keselamatan kerja.
- 7) Cegah kadaluarsa pengetahuan dan keterampilan.
- 8) Pengembangan diri.

Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2013:164) dan Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:44), maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

### 1. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran, dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang

### 2. Prosedur Sistematis

Cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan baik-baik

### 3. Keterampilan teknis

Kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan)

#### 4. Mempelajari pengetahuan

Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara bersistem menurut metode-metode tertentu)

#### 5. Mengutamakan praktek dari pada teori

Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa

### e. Peran Supervisor

Menurut Sindu Mullianto, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006 :3) bahwa Supervisor adalah orang yang memiliki kelebihan atau mempunyai keistimewaan, yang tugasnya melihat dan mengawasi pekerjaan orang lain.

Sementara menurut Komaruddin (1994:832) supervisor, mandor, pengawas pelaksana atau penyelia yaitu :a. Seseorang yang mempunyai tugas utama untuk mengawasi kelangsungan pekerjaan bawahannya b. Program pengawasan yang menetapkan jadwal dan mengelola sumber-sumbercomputer

Terdapat beberapa pendapat menurut para ahli mengenai fungsi supervisor. Menurut Sindu Mullianto, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006 :67) seorang supervisor memiliki peran ganda atau dwi fungsi. Suatu saat ia mewakili perusahaan menyampaikan instruksikerja, perintah atau informasi lain kepada bawahan serta harus menjaga kepentinganperusahaan. Disaat lain, ia harus menyampaikan keluhan karyawan kepada atasan,memperjuangkan kebutuhan

karyawan, dan membela nasib karyawan sesuai dengan norma-norma, peraturan, perundang-undangan yang berlaku.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1990: 168-170) mengemukakan bahwa terdapat lima pandangan yang agak berbeda tentang peran atau fungsi supervisor. Lima pandangan tersebut yaitu :

- a. Orang penting dalam manajemen. Pandangan manajemen tradisional tentang penyelia adalah bahwa mereka merupakan orang penting dalam manajemen (key person in management). Mereka mengambil keputusan, mengendalikan pekerjaan, menafsirkan pekerjaan, dan umumnya merupakan orang penting dalam proses penyelesaian pekerjaan. Mereka mewakili pimpinan kepada karyawan dan mereka juga mewakili karyawan kepada pimpinan. Mereka dapat menahan segala sesuatu yang mengalir ke atas atau ke bawah.
- b. Penyelia di tengah. Menurut sudut pandang di tengah ( in the middle of view point ). Para penyelia terhimpit diantara berbagai kekuatan social pimpinan dan karyawan yang saling berlawanan.
- c. Penyelia pinggiran. Penyelia pinggiran ( marginal supervisor ) disisihkan dari ataupun bagian pinggiran, aktivitas, dan pengaruh yang mempengaruhi departemennya. Tidak diterima oleh pimpinan, diabaikan oleh staf, dan bukan salah satu dari karyawan biasa, penyelia benar merupakan orang-orang yang bekerja sendiri.
- d. Karyawan lain. Pandangan keempat tentang penyelia adalah bahwa mereka dalam segala hal tetap merupakan pegawai biasa kecuali jabatan. Pertama,



mereka sering kurang memiliki wewenang. Pusat pengambilan keputusan berada ditempat lain, jadi penyelia hanya melaksanakan keputusan, melakukan pekerjaan secara operasional, melaksanakan perintah, berkomunikasi, dan pola pemikiran mereka jauh lebih dekat dengan para karyawan ketimbang dengan pimpinan yang lebih tinggi.

- e. Spesialis perilaku. Dalam situasi tertentu pimpinan memandang para penyelia terutama sebagai spesialis perilaku. Para penyelia adalah spesialis yang sama seperti semua staf umumnya dengan siapa mereka berinteraksi. Mereka membina sis manusia dalam pengoperasian perusahaan, dan staf menangani aspek teknisnya. Mereka bukan pejabat utama melainkan termasuk dalam kalangan spesialis yang menangani masalah operasional.

Semua organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dan para karyawan yang disupervisi melaksanakan fungsi yang tidak serupa. Dengan demikian, masalah yang dihadapi para supervisor dan kegiatan yang mereka lakukan tentunya berbeda. Supervisor adalah manajer tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan karyawan.

Menurut Sindu Mulianto, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:7-8) bahwa peran manajerial seorang supervisor adalah mencakup:

- a. Perencanaan. Pembuatan rencana mencakup rencana kerja dan interaksi antar anggota tim. Perencanaan juga perlu memerhatikan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dan keterbatasan waktu yang dialokasikan untuk mencapai target yang telah ditentukan.

- b. Pengorganisasian. Supervisor atau manajer perlu melakukan pengorganisasian orang, tugas, waktu dan fasilitas yang diperlukan. Dalam menjalankan fungsi ini, supervisor atau manajer perlu menempatkan orang yang tepat didalam pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan minat orang tersebut (staffing). Pekerjaan ini juga menuntut supervisor membuat jadwal untuk mengatur lalu lintas orang dan kegiatan agar tidak ada yang berbenturan.
- c. Implementasi. Dalam tahap ini perlu disusun berbagai scenario implementasi yang sesuai dengan rencana dan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan.
- d. Evaluasi dan pengawasan. Evaluasi dan pengawasan ini tidak hanya dilakukan satu titik (titik awal atau titik akhir), melainkan secara regular di beberapa titik sepanjang perjalanan menuju target. Fungsi evaluasi dan pengawasan ini adalah untuk melihat apakah semua kegiatan sudah lancar dan menuju arah yang benar, yaitu pencapaian target. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan dari supervisor meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan SDM, pembinaan, dan pengawasan.

Agar efektif melaksanakan pekerjaan supervisinya, para supervisor memerlukan suatu keterampilan. Keterampilan dasar seorang supervisor menurut Kimball Wiles, 1955) dalam Piet Sahertian (2008:18) yang harus dimiliki supervisor yaitu:

- 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
- 2) Keterampilan dalam proses kelompok.
- 3) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan.
- 4) Keterampilan dan mengatur personalia sekolah.
- 5) Keterampilan dalam evaluasi.

Karena setiap profesi membutuhkan keterampilan, maka keterampilan berikut juga harus dimiliki oleh seorang supervisor untuk menunjang pekerjaannya:

#### 1) Keterampilan Teknis

Pengetahuan produk sendiri atau product knowledge, produk pesaing, dan produk pengganti, keterampilan menjual dan bernegosiasi, pengetahuan pelanggan (Customer relationship management), segmentasi dan area kerja pengetahuan pasar/industri. Memahami betul apa itu segmentasi, targeting, positioning, differentiation, selling, brand dan process.

Keterampilan ini berguna untuk melatih team dan tenaga penjual, melatih salesman baru dan mempresentasikan produk di hadapan beberapa pelanggan sekaligus jika diperlukan.

#### 2) Keterampilan Human Relations

Bekerja sendiri sebagai sales berbeda sekali dengan bekerja sebagai supervisor dengan memimpin suatu kelompok kerja, menjadi supervisor harus mempunyai keterampilan human relationship, bekerja efektif dengan orang lain, team, atasan, administrasi. Oleh karena itu, bacaan tentang kepemimpinan,

komunikasi, teknik pendelegasian, konseling dan coaching dan problem solving menjadi bacaan wajib untuk supervisor. Supervisor tidak semata-mata berurusan dengan aspek meteril tetapi berhadapan dengan manusia-manusia yang berbeda perilaku. a) Hubungan pribadi: pribadi orang yang bersangkutan; b) Hubungan fungsional: fungsi yang dijalankan seseorang; c) Hubungan instrumental: didasarkan atas pandangan memperlakukakan bawahan; d) Hubungan konvensional : didasarkan atas kebiasaan atau kelaziman yang berlaku.

### 3) Keterampilan administratif

Keterampilan ini kelihatannya yang banyak dilupakan, itu karena supervisor ketika menjadi sales selalu melimpahkan tugas ini pada administrasi. Menjadi Seorang Supervisor membutuhkan keterampilan mengorganisir dan manajemen sehingga menyeimbangkan antara orientasi pekerjaan dan orientasi manusia.

Kemudian setelah memenuhi keterampilan diatas, kita akan mengetahui berbagai macam tipe-tipe seorang supervisor. Tipe-tipenya antara lain:

- 1) Otokratis : supervisor penentu segalanya.
- 2) Demokratis : mementingkan musyawarah mufakat dan bekerjasama atau gontong royong secara kekeluargaan.
- 3) Manipulasi diplomatis : mengarahkan orang yang disupervisi untuk melaksanakan apa yang dikehendaki supervisor dengan cara muslihat.
- 4) Laissez-faire : memberikan kebebasan dan keleluasan kepada orang yang disupervisi untuk melakukan apa yang dianggap mereka baik.

Menurut Budiman (2002) indikator peran supervisor meliputi

1. Sikap supervisor
2. Dukungan supervisor
3. Kepercayaan supervisor terhadap karyawan

### 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan kompensasi, pelatihan, peran supervisor dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Adapun penelitian yang sudah dilakukan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Alat Analisis	Hasil
1.	Hestin Mutmainah (2013), Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan peran supervisor terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan paguyuban batik laweyan surakarta	Regresi Mediasi	Kompensasi dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, peran supervisor memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.
2.	Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015), Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia	Regresi Sederhana	Pemberian kompensasi financial dan non financial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Dian Fitria Handayani (2013), Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Padang	Regresi Berganda	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, namun kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4.	Sumamur Udai (2012), Pengaruh kompensasi dan	Regresi Berganda	Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan,

	disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Unipres Medan		semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya, selain itu disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Ninuk Muljani (2012), Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan	Regresi Sederhana	Kompensasi dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Untuk itu perusahaan dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan mendasarkan pada ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan
6.	Tugiharto (2013), Analisis pengaruh kompensasi, pemberdayaan, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Regresi Berganda	Kompensasi, pemberdayaan, kepuasan kerja dan kepemimpinan mempunyai pengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
7.	Eli Yulianti (2015), Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara	Regresi Sederhana	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Titin Olga Silvia (2013), Pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya	Regresi Sederhana	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
9.	Devi Safitri ( 2015), Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Foodmart Lembuswana Di Samarinda	Regresi Sederhana	Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan
10.	Fatmasari Endayani, Djamhur Hamid dan Mochamad Djudi (2015),	Multiple regresi	Pelatihan Kerja yang terdiri dari Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan mempunyai pengaruh

	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen)		yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan. Dari kedua variabel bebas tersebut yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan adalah metode pelatihan karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar
11.	I Wayan Sutya Edy Kumara dan I Wayan Mudiarta Utama (2016), Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali	Analisis jalur	Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan
12.	Bradudin (2015), Pengaruh supervisi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada MTS. Negeri Anyar Kabupaten Serang Propinsi Banten	Regresi dan Korelasi	Supervise dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun secara simultan
13.	Samsuadi (2015), Pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru	Regresi Berganda	Secara parsial supervise akademik tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja, namun secara simultan supervise akademik dan kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja
14.	Wenti Ayu Sunarjo (2014), Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Si Jambe, Kecamatan Wonokerto, Kabupaten Pekalongan	Regresi Berganda	Kompensasi dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan peran supervisor berpengaruh terhadap kinerja karyawan

15.	Sulaiman (2013), Hubungan Supervisi Pengawas Terhadap Kinerja Dan Prprofesionalisme Guru Fisika Pada Sma Negeri Kota Sigli	Korelasi	Supervisi memiliki hubungan dengan kinerja diantara pengawas sekolah
16.	AliMursid (2008) Orientasi Pengawasan Supervisor Terhadap Orientasi Kinerjatenagapenjual	Deskriptif kualitatif	kompetensi yang memenuhi syarat dari tenaga penjualan dan kegiatan yang relevan atau proses yang baik. Supervisor harus mengawasi kemampuan tenaga penjualan melalui latihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, mengawasi kegiatan tenaga penjualan, memberikan umpan balik yang positif dan mendorong mereka agar focus dalam mencapai target

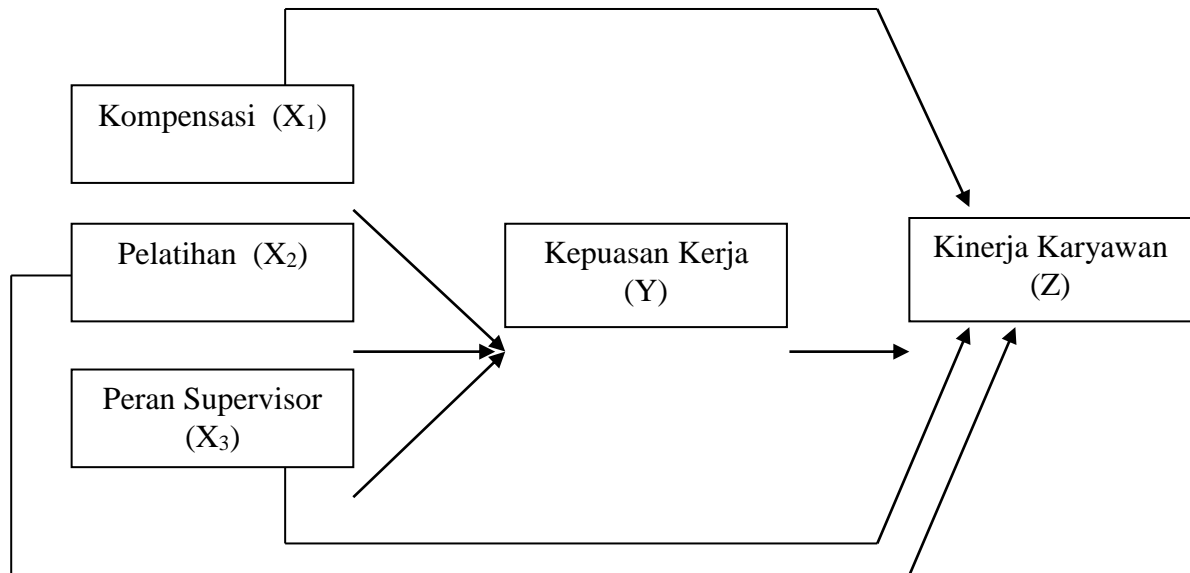
## 2. Kerangka Konseptual

Faktor kompensasi, pelatihan dan peran supervisor dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pemberian kompensasi yang memadai dalam memenuhi kebutuhan karyawan, pelatihan yang baik sehingga karyawan dapat meningkatkan ketrampilan dan keahliannya serta peran supervisor yang dirasakan dapat mengarahkan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya, pemberian pelatihan yang membuat karyawan semakin terampil dan peran supervisor yang mampu mengarahkan karyawan akan membuat karyawan tersebut merasa puas dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.



Berdasarkan hal tersebut maka kerangka konseptualnya dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh kompensasi, pelatihan dan peran supervisor terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja**

### 3. Hipotesis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani menyatakan bahwa ternyata pemberian kompensasi financial dan non financial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dian Fitria Handayani menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, namun kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pemberian kompensasi yang memadai akan membuat karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaannya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kompensasi (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Eli Yulianti menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Titin Olga Silvia menyimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pemberian pelatihan dapat membuat karyawan menjadi lebih terampil dan merasa puas dengan ketrampilan yang dimilikinya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Pelatihan (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Bradudin menunjukkan bahwa supervisi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun secara simultan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samsuadi menunjukkan bahwa secara parsial supervisi akademik tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja.

Peran supervisor terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa diarahkan, dan dengan pengarahan tersebut maka karyawan merasa puas akan mendapat perhatian dari supervisornya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Peran Supervisor (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Y).

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werter dan Davis dalam Wibowo, 2012).

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Pemberian kompensasi yang memadai akan membuat karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menyelesaikan semua tugasnya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Z).

Suwatno (2011) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan adanya keterampilan yang cukup maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan tersebut.

Adanya pelatihan membuat karyawan memiliki ketrampilan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Z).

Penelitian yang dilakukan Chandra (2006) menunjukkan hasil bahwa tindakan supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, pentingnya akan sebuah pelatihan diadakan bagi karyawan di sebuah perusahaan salah satunya untuk mendorong karyawan mampu bekerja dengan baik dan mengaplikasikan hasil pelatihannya untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja ditempat ia bekerja. Karyawan selalu dituntut untuk mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional, yang berarti karyawan mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi serta mampu bekerjasama dengan karyawan lain untuk mendorong keberhasilan pekerjaannya. Untuk itu sangat diperlukan adanya pembinaan dan

pengembangan guna memajukan tingkat kesadaran yang tinggi dalam bekerja, dimana peran supervisor atau atasan sangat penting untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi lagi.

Peran supervisor yang positif mampu mengembangkan kinerja karyawannya dengan tidak terlepas dari kontrol supervisor sebagai acuan pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Dapat dikatakan pekerjaan para karyawan sangat tergantung atas seorang supervisor. Hampir tiap pekerjaan yang mereka kerjakan tersebut atas permintaan maupun perintah supervisor.

Adanya peran supervisor membuat karyawan lebih terkoordinasi dan terarah yang membuat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Sehingga hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Peran Supervisor (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Z).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2007). Menurut Tiffin dalam As'ad (2005) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan dan sesama karyawan. Apabila kepuasan kerja telah terwujud, maka karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan berbuat lebih dalam pekerjaannya sehingga secara langsung dapat meningkatkan kinerjanya. Hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja (Y) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang (Z).

Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menumbuhkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan (Handoko, 2007).

Kompensasi dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan, karena dengan kepuasan kerja maka secara langsung karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang lebih layak dan sesuai dengan tanggungjawab kerjanya, agar memberikan kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

Pemberian kompensasi yang memadai akan membuat karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaannya sehingga membuat karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menyelesaikan semua tugasnya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>8</sub> : Kompensasi (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sutrisno (2009) faktor yang mempengaruhi produktivitas diantaranya adalah pelatihan, mental karyawan dan kemampuan fisik karyawan serta hubungan antara atasan dan bawahan. Pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan bagi kepentingan bersama, sebab dari sinilah para karyawan akan dapat lebih memahami dan

mengerti tentang tugas dan tanggung jawab yang di emban baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Sri Wiludjeng (2007), pelatihan merupakan suatu usaha perencanaan untuk memfasilitasi karyawan mempelajari tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Program pelatihan yang baik merupakan pemberian pelatihan dengan metode yang tepat dan memiliki alasan serta tujuan yang jelas mengapa pelatihan tersebut perlu dilakukan.

Dengan adanya pelatihan yang lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kondisi lapangan, maka secara otomatis akan mampu meningkatkan kinerja yang sesuai dengan harapan karyawan. Apabila pelatihan telah mampu memotivasi, maka karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Pemberian pelatihan dapat membuat karyawan merasa puas dengan ketrampilan yang dimilikinya dan akhirnya membuat karyawan tersebut dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>9</sub> : Pelatihan (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung.

Perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan ketrampilan dan kemampuan individu karyawan yang diawasi. Hal ini ditunjukkan untuk memastikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan ketrampilan yang dimilikinya akan memiliki serangkaian ketrampilan

dan kemampuan yang membawa kinerja yang baik.( Challagalla dan Shervani,2006).

Dengan adanya peran supervisor yang lebih baik dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerja terhadap karyawan, secara otomatis akan mampu memberikan kepuasan yang sesuai dengan harapan karyawan. Apabila kepuasan kerja telah terwujud, maka karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Peran supervisor terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas karena diarahkan dan diperhatikan, sehingga karyawan lebih dan terarah dalam bekerja yang membuat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Hipotesis yang disampaikan sebagai berikut:

H<sub>10</sub> : Peran Supervisor (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan Sri Ratu Pemuda Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung.