

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi kepustakaan

1. Konsep Administrasi

Administrasi merupakan proses kerjasama beberapa individu dengan cara yang efisien dalam mencapai tujuan sebelumnya (Dewi, 2011;4). Berdasarkan hal tersebut, administrasi dipandang berdasarkan 3 sudut pengertian yakni:

- a. Sudut pandang proses.
- b. Sudut fungsi.
- c. Sudut institusional.

Sedangkan menurut Siagian (2003;2) Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi diatas:

- a. Administrasi sebagai seni, yaitu suatu proses yang diketahui hanya permulaannya saja sedangkan akhirnya tidak diketahui.
- b. Administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua orang manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.
- c. Administrasi sebagai proses kerjasama bukan merupakan hal yang baru karena dia telah timbul bersama-sama dengan peradaban manusia.

Unsur-unsur yang mutlak dalam administrasi adalah:

- a. Adanya dua orang manusia atau lebih.
- b. Adanya tujuan.
- c. Tugas yang hendak dilaksanakan.
- d. Memiliki sarana dan prasarana.

Dari uraian diatas dapat di simpulkan bahwa administrasi merupakan kegiatan kegiatan membantu dan melayani dengan baik yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah disepakati sebelumnya.

2. Konsep Organisasi

Pada dasarnya seseorang tidak bisa hidup sendiri. Sebagian besar tujuannya dapat terpenuhi apabila ada interaksi sosial dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendiri, karena manusia memiliki kebutuhan terhadap manusia lainnya. Karena itu biasanya manusia berkumpul dan membentuk kelompok, yang disebut organisasi. Contoh: karang taruna, perusahaan, kerajaan, negara dan lain-lain. Bahkan sebuah organisasi kejahatan pun pada dasarnya juga adalah sebuah organisasi, dimana mereka bergabung dan berkumpul serta memiliki tujuan, dan kepentingan yang sama.

Organisasi diartikan sebagai suatu keseluruhan termasuk didalamnya fasilitas, material dan orang dengan perilakunya, yang diatur menurut posisi berdasarkan tugas pekerjaan (Alma, 2009;117).

Hasibuan (2007;24) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu, jadi organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja, guna mencapai tujuan organisasi, adanya proses kerjasama yang berstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai apa-apa yang telah ditentukan.

Organisasi merupakan kesatuan kerja yang disusun melalui peraturan

sebagai wadah menjalankan kerjasama mencapai tujuan yang telah sebelumnya (Dewi, 2011;23). Organisasi sendiri memiliki 2 sifat utama, yakni:

a. Bersifat statis.

Organisasi merupakan wadah dalam melakukan pembagian tugas dan wewenang, secara struktural dan fungsional menempatkan individu sesuai keahliannya.

b. Bersifat dinamis.

Organisasi merupakan pembagian tugas dan wewenang serta adanya komunikasi dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara hirarki, organisasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah bentuk persekutuan untuk mencapai tujuan bersama. Melalui organisasi hampir semua kebutuhan manusia dapat dipenuhi sehingga manusia dan organisasi tidak dapat dipisahkan. Dalam sebuah organisasi terdapat tiga faktor atau unsur penting menurut Fuad (2006;101), yaitu:

1. Adanya sekelompok orang.
2. Adanya hubungan dan pembagian kerja diantara mereka.
3. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Dengan adanya organisasi maka apa yang telah direncanakan serta langkah-langkah dalam tujuan organisasi bisa dijalankan dengan efektif dan efisien, dan yang paling penting adalah terkoordinasi serta tindakan *controlling* sebagai alat evaluasi.

Dalam ilmu administrasi umumnya dikenal ada tiga jenis organisasi dalam masyarakat yang mempunyai hubungan ketergantungan satu dengan yang lain, yaitu:

a. Organisasi publik.

Organisasi ini bertujuan memberikan pelayanan publik masyarakat tanpa mengharapkan keuntungan, seperti: Pemerintah Kota Pekanbaru.

b. Organisasi bisnis atau privat.

Organisasi bisnis yaitu organisasi yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat tertentu dengan menargetkan sejumlah keuntungan, seperti: PT. Flora Wahana Tirta, PT. Tamora Agro Lestari dan lain-lain.

c. Organisasi non profit.

Organisasi yang memberikan konsumen produk jasa, misalnya: Sekolah atau Universitas yang ada di Pekanbaru.

Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu perserikatan dan persekutuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berstruktur dan terkoordinasi yang berkerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Konsep Manajemen

Manajemen merupakan proses khas yang menggerakkan organisasi, sehingga sangat penting karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomi, sosial, dan politik, untuk sebagian besar tergantung kepada kemampuan para manajer dalam organisasi yang bersangkutan. Manajemen memberikan

efektivitas pada usaha manusia. Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin.

Menurut Siagian (2004;5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagainya kemampuan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Menurut Hasibuan (2005;1) manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan di atur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan manajemen yang merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian manajemen tersebut, manajemen merupakan proses dalam melakukan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengarahan yang dilakukan secara teratur hingga tujuan yang diinginkan tercapai.

4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat didalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan diri.

Menurut Hasibuan (2012;10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi (Faustino, 2003;4) antara lain:

1. Rancangan organisasi
2. *Staffing*
3. Sistem *reward*
4. Manajemen *performance*
5. Pengembangan pekerja dan organisasi
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012;21) antara lain;

1. Perencanaan (*planning*), Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. Pengorganisasian (*organizing*), Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*), 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.
4. Pengendalian (*controlling*), 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 penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjagsituasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*), Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 6. Pengembangan (*development*), Pengembangan 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.
 7. Kompensasi (*compensation*), Kompensasi 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.
 8. Pengintegrasian (*integration*), Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama 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.
 9. Pemeliharaan (*maintenance*), Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
 10. 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 mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.
 11. Pemberhentian (*separation*), Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen

sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

5. Konsep Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi adalah aspek kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang baik dan adil akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Banyak ahli memberikan pengertian kompensasi, antara lain sebagai berikut : Dessler (2003;349) mengemukakan bahwa: “Kompensasi berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai atau timbul dari kepegawaian mereka”. Sedangkan menurut Rivai (2011;741) mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Simamora (2004;442) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Panggabean (2004;75), mengemukakan: “Kompensasi dapat

didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawannya.

B. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berbeda-beda jenisnya. Menurut Simamora (2008:461) membedakan kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain.

Dessler (1997;85) menjelaskan bahwa: “Kompensasi langsung adalah pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus”. Sedangkan menurut Umar (2003;16), “Kompensasi langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi”

Menurut Nawawi (2005;316): “Kompensasi langsung adalah

penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*)”.

Kompensasi langsung yang terdiri dari:

a) Upah/Gaji

Definisi Gaji menurut Simamora (2008:445) menjelaskan bahwa: “Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per-jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).”

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Gitosudarmo (1995:299) yang menyatakan pengertian gaji adalah: “Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh”. Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang

merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

b) Insentif

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya.

Menurut Nawawi (1997;317) definisi upah insentif adalah: “Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”. Sedangkan Manulang (1994;147), “Insentif merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana yang memberikan motif atau sarana menimbulkan dorongan”.

c) Bonus

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan.

Pengertian bonus menurut Simamora (2008;522) adalah

“Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja”. Sedangkan menurut Sarwoto (1991;156), pengertian bonus adalah:

- a. Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.
- b. Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan di masa yang akan datang.
- c. Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

Bonus diberikan apabila karyawan mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketentuan yang pasti mengenai bonus yang diberikan.

Menurut Dessler (1997;417) menyatakan bahwa “Tidak ada aturan yang pasti mengenai sistem perhitungan bonus dan beberapa perusahaan tidak memiliki formula untuk mengembangkan dana bonus”.

Menurut Moehariono (2014;266) pada umumnya, bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi.

Didalam pemberian bonus kepada karyawan. Perusahaan

memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun, pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok karyawan.

2) **Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2001;316) adalah “Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan”.

Sedangkan menurut Handoko (2001;183), “Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan”. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Selanjutnya, Menurut Nawawi (2005;316) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

a) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:

a. Istirahat *on the job*, terdiri dari: Periode Istirahat, Periode makan dan Periode waktu cuti.

- b. Hari-hari sakit
- c. Liburan dan cuti
- d. Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.

b) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:

- a. Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
- b. Rencana-rencana pensiun
- c. Tunjangan hari tua
- d. Tunjangan pengobatan
- e. Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan.

c) Program pelayanan karyawan, meliputi:

- a. Rekreasi
- b. Kafetaria
- c. Perumahan
- d. Beasiswa pendidikan
- e. Fasilitas pembelian
- f. Konseling finansial dan legal
- g. Aneka ragam pelayanan lain.

d) Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan karyawan berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

C. Tujuan Pemberian Kompensasi

Setiap perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya dengan tujuan yang berbeda-beda, dan para ahli berpendapat mengenai tujuan diadakannya pemberian kompensasi, diantaranya sebagai berikut : Hariandja (2007;245) mengemukakan bahwa :

Tujuan utama pemberian kompensasi tampaknya tidak perlu dipermasalahkan lagi, yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan, dan satu hal yang sering kali terlupakan adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan. Sehingga,

kompensasi dapat juga dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Sedangkan menurut Rivai (2011;743) tujuan kompensasi yaitu :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

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

b. Mempertahankan karyawan yang ada

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

c. Menjamin keadilan

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

d. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan,

rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

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

f. Mengikuti aturan hukum

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

g. Memfasilitasi pengertian

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

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

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

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Panggabean (2004;81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor, yaitu :

a. Penawaran dan permintaan

Jika penawaran atau jumlah tenaga kerja langka, gaji cenderung tinggi. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja berkurang atau kesempatan kerja langka, maka gaji cenderung rendah.

b. Serikat pekerja

Jika kedudukan serikat pekerja kuat, maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijakan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

c. Kemampuan untuk membayar

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar semakin tinggi, maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.

d. Produktivitas

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

e. Biaya hidup

Jika biaya hidup semakin tinggi, maka perusahaan harus menyesuaikan tingkat upah/gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar gaji yang mereka terima terasa wajar.

f. Pemerintah

Dalam menentukan tingkat upah/gaji, pemerintah juga menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah yang telah disesuaikan

dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program pemerintah tersebut.

E. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Simamora (2008;445) terdiri dari beberapa penjelasan sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif/Bonus

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

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

4. Fasilitas

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

6. Konsep Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Bangun (2012;230), menyatakan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan system manajemen kinerja yang baik.

Bangun (2012;231), mendefenisikan : “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga dengan standar pekerjaan (*job standard*)”.

Selanjutnya Mangkunegara (2004:9), mendefenisikan : “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai karyawan

per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Artinya, kesalahan dalam pengelolaan variabel bebas (*dependent variable*) akan berakibat pada kinerja, baik secara negatif maupun positif.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Bangun (2013:231), menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Penilaian kinerja dapat ditinjau kedalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan

kinerja yang baik. Demikian juga hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2013:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

1. Evaluasi antar individu didalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Pengembangan kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai system didalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lain. Oleh karena itu sistem dalam organisasi harus dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia , dan sebagai criteria untuk pengujian validitas.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2014;335), untuk mengukur kinerja diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Pekerjaan

Untuk pengukurannya dapat dilakukan dengan cara: melaksanakan pekerjaan yang diberikan, memprioritaskan hasil kerja.

2. Kejujuran

Untuk pengukurannya dapat dilakukan dengan cara: menjalankan tugas secara jujur dan benar, tidak memanipulasi atau merekayasa hasil pekerjaan.

3. Kemampuan Bekerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga kerjasama antar karyawan sangatlah dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

4. Kesetiaan

Untuk pengukurannya dapat dilihat dari: loyal terhadap perusahaan, menjaga nama baik perusahaan.

5. Ketelitian

Untuk pengukurannya dapat dilihat dari: teliti dalam melaksanakan pekerjaan.

6. Inisiatif

Untuk pengukurannya dapat dilihat dari: dapat menciptakan hal-hal baru untuk perusahaan.

7. Kecakapan

Untuk pengukurannya dapat dilihat dari: memiliki kualitas kerja yang baik, dan memiliki kuantitas kerja yang baik.

7. Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2010;118). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Moehariono (2014;268) mengatakan bahwa pemberian kompensasi, pada umumnya tertuju pada jumlah dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti dianggap sudah cukup layak dan baik. Pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi.

Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara para karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja.

B. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran, merupakan penjabaran baik secara lisan maupun tulisan runtutan logika (alur cerita dan cara pandang) seseorang tentang keterkaitan atau hubungan atau pengaruh salah satu atau sejumlah aspek dengan satu kondisi fenomena tertentu yang sedang dan di jadikan objek pengamatan sehubungan dengan minat beli konsumen. Mengungkapkan kerangka pikir baik secara lisan maupun tulisan di dasarkan pada pertimbangan serta argumentasi yang rasional. Hal ini perlu di perhatikan karena berkaitan dengan tingkat minat beli konsumen pada produk yang ditawarkan.

Untuk memenuhi maksud ini maka selalu yang dipergunakan sebagai pedoman utama penjabaran kerangka pemikiran ini adalah tingkat pemahaman seseorang itu terhadap kepustakaan dan teori yang memayungi fenomena yang sedang atau menjadi objek pengamatannya.

Sehubungan dengan hal yang akan dibahas mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PKS pada PT. Flora Wahana Tirta di Kabupaten Kampar, maka kerangka pikiran dapat di lihat pada gambar berikut ini:

Gambar II. 1 : Kerangka Pikir Tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PKS Pada PT. Flora Wahana Tirta Kabupaten Kampar



Sumber : Data Olahan Penelitian, 2018.

C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015;120) hipotesis merupakan prediksi atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan

sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data.

Dari latar belakang dan teori yang dipaparkan maka dapat diangkat suatu hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- a. H_0 = Diduga kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian PKS pada PT. Flora Wahana Tirta di Kabupaten Kampar.
- b. H_a = Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian PKS pada PT. Flora Wahana Tirta di Kabupaten Kampar.

D. Konsep Operasional

Agar penelitian yang dilakukan tidak mengambang dan menyulitkan pembaca, maka penulis memberi batasan terhadap konsep pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian PKS pada PT. Flora Wahana Tirta di Kabupaten Kampar yang terdiri dari :

- a. Administrasi sebagai proses yaitu proses melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang di mulai sejak adanya dua orang yang bersepakat untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- b. Organisasi merupakan suatu perserikatan dan persekutuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berstruktur dan terkoordinasi yang berkerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

- c. Manajemen merupakan proses dalam melakukan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengarahan yang dilakukan secara teratur hingga tujuan yang diinginkan tercapai.
- d. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- e. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- f. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- g. PT. Flora Wahana Tirta di Kabupaten Kampar adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan minyak kelapa sawit (CPO) yang merupakan salah satu perusahaan agrobisnis terbesar di wilayah Riau.

E. Operasionalisasi Variabel

Dari penjelasan tentang konsep operasional diatas, maka dapat disajikan operasional variabel dalam bentuk tabel sehubungan dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Flora Wahana Tirta Kabupaten Kampar, yaitu:

Tabel II.1 : Operasionalisasi Variabel Mengenai Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PKS Pada PT. Flora Wahana Tirta Kabupaten Kampar

Variabel / Konsep	Indikator	Sub Indikator	Skala
1	2	3	4
Kompensasi (X) adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. (Rivai, 2011;741)	1. Upah/Gaji	a. Penetapan gaji pokok didasarkan masa kerja dan posisi. b. Penetapan gaji sudah adil dan layak.	Ordinal
	2. Insentif/Bonus	a. Pemberian bonus/insentif apabila melebihi target. b. Pemberian bonus/insentif sudah adil dan layak.	Ordinal
	3. Tunjangan	a. Pemberian THR. b. Tunjangan Kesehatan. c. Tunjangan sosial ketenagakerjaan.	Ordinal
	4. Fasilitas	a. Fasilitas kendaraan. b. Fasilitas rumah. c. Memiliki rasa aman dengan fasilitas yang diberikan. d. Fasilitas yang diberikan sudah adil.	Ordinal
Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2004;9)	1. Tanggung jawab pekerjaan	a. Memprioritaskan pekerjaan. b. Laporan hasil pekerjaan.	Ordinal
	2. Kejujuran	a. Mengerjakan tugas dengan jujur dan benar. b. Tidak memanipulasi hasil pekerjaan.	Ordinal
	3. Kemampuan bekerja sama	a. Mampu bekerja sama dengan rekan kerja. b. Bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	Ordinal

1	2	3	4
	4. Kesetiaan	a. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan. b. Menjaga nama baik perusahaan.	Ordinal
	5. Ketelitian	a. Teliti dalam melaksanakan tugas pekerjaan.	Ordinal
	6. Inisiatif	a. Inisiatif dalam menciptakan hal-hal baru.	Ordinal
	7. Kecakapan	a. Kualitas pekerjaan dan Kuantitas pekerjaan.	Ordinal

Sumber Data : Olahan Penelitian, 2018.

F. Teknik pengukuran

Sebagai pertimbangan dalam menganalisa data yang terkumpul, maka penulis menggunakan pengukuran masing-masing konsep, yaitu:

Pengukuran terhadap setiap indikator variabel penelitian ini menggunakan *skala likert*. *Skala likert* digunakan untuk mengembangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, dan hasil tindakan (Sugiyono, 2015;199).

Pengukuran terhadap indikator variabel diklasifikasikan menjadi 5 bagian kategori penelitian yaitu Sangat Setuju, Setuju, Cukup Setuju, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Untuk setiap item pertanyaan yang diajukan per indikator variabel, masing-masing alternatif jawabannya terdiri dari 5 kategori dengan nilai skor sebagai berikut:

Tabel II.2 : Skala Pengukuran Penelitian

Options	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: *Skala Likert*.

Variabel kompensasi (X) memiliki 4 indikator, yaitu : upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan, dan fasilitas.

Untuk variabel ini penulis mengajukan 11 item pertanyaan berdasarkan nilai persentase yang di tetapkan untuk 51 orang responden. Berdasarkan nilai yang di tetapkan untuk 51 orang responden, dengan persentase Sangat Setuju 81%-100%, Setuju 61%-80%, Cukup Setuju 41%-60%, Tidak Setuju 21%-40% dan persentase Sangat Tidak Setuju 1%-20%, dengan demikian penilaian terhadap variabel dinyatakan:

Untuk mengetahui masing – masing penilaian atas variabel kompensasi yang terdiri dari 4 indikator yang dapat di lihat sebagai berikut:

1. Upah/Gaji

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator upah/gaji, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator upah/gaji, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator upah/gaji, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator upah/gaji, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator upah/gaji, berada pada interval 21%-40%.

2. Insentif/Bonus

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator insentif/bonus, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator insentif/bonus, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator insentif/bonus, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator insentif/bonus, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator insentif/bonus, berada pada interval 21%-40%.

3. Tunjangan

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tunjangan, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tunjangan, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tunjangan, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tunjangan, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tunjangan, berada pada interval 21%-40%.

4. Fasilitas

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator fasilitas, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator fasilitas, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator fasilitas, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator fasilitas, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator fasilitas, berada pada interval 1%-20%.

Selanjutnya untuk variabel kinerja karyawan (Y) memiliki 7 indikator, yaitu : tanggung jawab pekerjaan, kejujuran, kemampuan bekerja sama, kesetiaan, ketelitian, inisiatif, dan kecakapan.

Untuk variabel ini penulis mengajukan 11 item pertanyaan berdasarkan nilai persentase yang ditetapkan untuk 51 orang responden. Berdasarkan nilai yang di tetapkan untuk 51 orang responden, dengan persentase Sangat Setuju 81%-100%, Setuju 61%-80%, Cukup Setuju 41%-60%, Tidak Setuju 21%-40% dan persentase Sangat Tidak Setuju 1%-20%, dengan demikian penilaian terhadap variabel dinyatakan:

Untuk mengetahui masing - masing penilaian atas variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 7 indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Pekerjaan

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tanggung jawab pekerjaan, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tanggung jawab pekerjaan, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tanggung jawab pekerjaan, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tanggung jawab pekerjaan, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator tanggung jawab pekerjaan, berada pada interval 21%-40%.

2. Kejujuran

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kejujuran, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kejujuran, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kejujuran, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kejujuran, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kejujuran, berada pada interval 21%-40%.

3. Kemampuan Bekerja Sama

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kemampuan bekerja sama, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kemampuan bekerja sama, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kemampuan bekerja sama, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kemampuan bekerja sama, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kemampuan bekerja sama, berada pada interval 21%-40%.

4. Kesetiaan

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kesetiaan, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kesetiaan, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kesetiaan, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kesetiaan, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kesetiaan, berada pada interval 21%-40%.

5. Ketelitian

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator ketelitian, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator ketelitian, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator ketelitian, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator ketelitian, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator ketelitian, berada pada interval 21%-40%.

6. Inisiatif

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator inisiatif, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator inisiatif, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator inisiatif, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator inisiatif, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator inisiatif, berada pada interval 21%-40%.

7. Kecakapan

Sangat Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kecakapan, berada pada interval 81%-100%.

Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kecakapan, berada pada interval 61%-80%.

Cukup Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kecakapan, berada pada interval 41%-60%.

Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kecakapan, berada pada interval 21%-40%.

Sangat Tidak Setuju : Apabila jumlah persentase yang diperoleh dari kuesioner mengenai indikator kecakapan, berada pada interval 21%-40%.