

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin pesatnya dunia usaha di Indonesia pada saat ini, yang menuntut suatu perusahaan untuk bisa meningkatkan sumber daya manusia yang proaktif terhadap perubahan yang terjadi, maka dalam hal ini perusahaan sangat merasakan adanya kebutuhan akan sumber daya manusia yang cakap dalam bidang yang sesuai dengan kemampuan atau *skillnya*. Hal tersebut dilakukan untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat dalam dunia kerja, sebab suatu perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, hal tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor prestasi, kerja, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Tugas tersebut termasuk salah satu yang menjadi tanggung jawab perusahaan yang menuntut perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong atau memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan secara optimal.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah seleksi dan kompensasi. "Seleksi adalah proses serangkaian kegiatan yang disusun sedemikian rupa sehingga prosesnya selancar mungkin, dan yang memberikan kesan bahwa si calon tidak sedang dites." Subekhi dan Jauhar (2012:13). Dalam hal ini perusahaan harus benar-benar melakukan seleksi kepada calon karyawan

agar seleksi tersebut membuahkan hasil yang maksimal dan mendapat karyawan sesuai dengan standart dan kebutuhan perusahaan.

Sedangkan kompensasi sendiri merupakan apa yang seseorang pekerja terima sebagai balasan dari dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik di desain dan dikelolah oleh bagian personalia Werther dan Davis (1982) dalam Hasibuan (2012:119). Kompensasi sendiri juga merupakan salah satu motivasi bagi seorang karyawan ataupun calon karyawan yang akan melamar di perusahaan tersebut.

PT. CITRA CAKRA PERSADA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif, dimana perusahaan ini melayani penjualan mobil bermerek Honda serta melayani dalam perawatan mobil, *body repair* dan suku cadang. Perusahaan tersebut memiliki permasalahan penanganan mengenai Sumber Daya Manusia (SDM), salah satunya keluar masuk karyawan pada devisi *marketing/sales*. Kegagalan dalam pelaksanaan sistem seleksi karyawan dan pemberian kompensasi akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Mengingat dimana kinerja divisi *marketing* dari PT. Citra Cakra Persada tidak hanya mampu melayani pelanggan, namun harus menjaga keseimbangan dan memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

Penyusutan karyawan yang terjadi biasanya karena pegawai kurang mendapatkan edukasi saat proses seleksi tentang seputar dunia kerja yang akan dikerjakan serta informasi tentang penjelasan pemberian kompensasi, dimana beberapa karyawan tidak mengerti proses pemberian kompensasi perusahaan. Seperti penerimaan insentif yang terkadang tidak menentu tanggal keluarnya serta

potongan-potongan apa saja yang dilakukan perusahaan dalam proses pemberian insentif maupun gaji. Selain itu pada divisi *marketing* jika tidak melakukan pemasangan variasi pada unit atau mobil baru konsumen akan dikenakan sanksi berupa denda. Jadi dari pihak *marketing* harus menawarkan variasi kepada konsumen, jelas hal itu juga memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan. Selain itu juga disebabkan dikeluarkannya dari institusi karena melakukan pelanggaran tata tertib disiplin yang telah ditetapkan oleh PT. Citra Cakra Persada. Berikut peneliti lampirkan data-data karyawan pada divisi *sales/marketing*.

Tabel 1.1
Data Karyawan Devisi Sales
PT. CITRA CAKRA PERSADA SURABAYA
Per 01 November 2016 s/d 10 Februari 2018

No	Uraian	Jumlah Karyawan			
		Tahun 2016		Tahun 2017-2018	
		Divisi Marketing	Divisi Marketing Yang Keluar	Divisi Marketing	Divisi Marketing Yang Keluar
1	Sales Traning	70 orang	19 orang	33 orang	22 orang
2	Sales Junior	17 orang	9 orang	29 orang	11 orang
3	Sales Eksekutif	4 orang	1 orang	5 orang	1 orang
4	Sales Counter	6 orang	-	6 orang	1 orang
5	Supervisor Sales	11 orang	-	7 orang	3 orang
	Total	108 orang	29 orang	80 orang	37 orang

sumber: PT. Citra Cakra Persada Surabaya

Kegagalan dalam melakukan seleksi dan pemberian kompensasi tenaga kerja atau karyawan akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Dimana “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.” Prawirosentono (1999) dalam Subekhi dan Jauhar (2012:193), karyawan dari PT. Citra Cakra Persada Surabaya tidak hanya dituntut melakukan penjualan mobil Honda, namun juga harus mampu menjaga keseimbangan demi mencapai target yang diberikan perusahaan dan memberikan pelayanan optimal bagi konsumen.

Melihat keadaan jumlah karyawan yang keluar dan masuk dalam divisi marketing PT. Citra Cakra Persada Surabaya, perlu adanya perhatian khusus dan sangat penting proses seleksi dan pemberian kompensasi diharapkan akan berdampak pada perkembangan perusahaan, terutama divisi *marketing* karena divisi ini memiliki peran yang sangat penting yang berdampak bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan dan juga *marketing* suatu divisi yang bertemu secara langsung dengan konsumen. Jadi perusahaan harus bisa selektif dalam memilih calon *marketing* dan menjaga sumber daya manusia yang ada salah satunya dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Cakra Persada Di Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan di atas peneliti merumuskan rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. CITRA CAKRA PERSADA DI SURABAYA ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. CITRA CAKRA PERSADA DI SURABAYA ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian proposal ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. CITRA CAKRA PERSADA DI SURABAYA.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. CITRA CAKRA PERSADA DI SURABAYA.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian proposal ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan ide hasil pemikiran pada PT. CITRA CAKRA PERSADA di Surabaya untuk mengetahui faktor kinerja karyawan ditinjau dari seleksi dan kompensasi

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi peneliti-peneliti lain di bidang yang berkaitan dimasa yang akan datang



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Seleksi

2.1.1.1 Pengertian Seleksi

Menurut Yusuf (2016:50), “menyatakan bahwa, seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.”

Menurut Zakki (2014), “menyatakan bahwa, seleksi karyawan merupakan salah satu dari fungsi pengadaan, sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2002) dalam Zakki (2014), menyebutkan bahwa, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan.”

Menurut Mondy (2006) dalam Aziz (2012), “menyebutkan bahwa seleksi adalah proses memilih sekelompok pelamar orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi.” Menurut Gatewood dan Field (2001) dalam Aziz (2012), “menyatakan bahwa, seleksi adalah proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang individu yang memperoleh tawaran pekerjaan.”

2.1.1.2 Proses Seleksi

Menurut Moekijat (2007) dalam Yusuf (2016:57), menyebutkan bahwa, langkah-langkah dalam proses seleksi terdiri dari :

1. **Penerimaan Pendahuluan**
Proses seleksi adalah suatu jalan dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar untuk memilih majikan. Seleksi dimulai dengan kunjungan ke kantor personalia untuk suatu lamaran. Penangan dalam penerimaan awal ini mulai membentuk pendapatan pelamar tentang majikan. Wawancara pendahuluan dapat diberikan sebagai suatu kehormatan apabila pelamar tampak sendiri.
2. **Ujian Jabatan**
Ujian jabatan itu berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif objektif yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lain dan karyawan yang ada sekarang. Ujian jabatan adalah alat yang menilai imbalan yang mungkin antara pelamar dan persyaratan jabatan. Ujian jabatan dapat diberikan secara tertulis atau lisan.
3. **Wawancara Seleksi**
Wawancara seleksi adalah suatu pembicaraan formal, mendalam, yang dilakukan untuk menilai dapat diterimanya pelamar. Pewawancara berusaha menjawab dua pertanyaan yang luas, yaitu dapatkah pelamar melaksanakan jabatan, dan bagaimana membandingkan pelamar yang satu dengan yang lainnya.
4. **Pemeriksaan Referensi**
Referensi disini terdiri dari referensi pribadi dan referensi jabatan. Referensi pribadi menegaskan karakter pelamar yang baik, biasanya diberikan oleh teman-teman atau keluarga. Objektivitas dan kejujuran dalam referensi pribadi diragukan karena pemberi referensi hanya menekankan hal-hal yang positif. Referensi jabatan membicarakan riwayat kerja pelamar.
5. **Penilaian Medis**
Penilaian ini berupa faktor daftar periksa kesehatan yang diajukan kepada pelamar untuk menunjukkan riwayat informasi kesehatan dan kecelakaan yang pernah dialami oleh pelamar.
6. **Wawancara Pengawas**
Wawancara pengawas memungkinkan calon anggota baru menjawab pertanyaan-pertanyaan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan. Wawancara pengawas dilengkapi dengan peninjauan jabatan yang realitis yang memungkinkan karyawan lebih baik memahami jabatan sebelum disewa.
7. **Keputusan Penyewaan**
Keputusan penyewaan terakhir, apakah dibuat oleh pengawas atau oleh personalia, menandai akhir dari proses seleksi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seleksi

Menurut Prasetya (1997) dalam Aziz (2012), menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi seleksi ada 3 (tiga) hal yaitu :

1. Kondisi Penawaran Tenaga Kerja
Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat, maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas. Sebaliknya, semakin sedikit jumlah pelamar maka sedikit pula pilihan bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.
2. Faktor Internal Organisasi
Kondisi internal organisasi misalnya etika, ketersediaan dana dan fasilitas serta kesamaan kesempatan. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan, sehingga masuk dan cenderung ke nilai-nilai pertimbangan seperti hubungan keluarga, teman, pemberi komisi daripada pertimbangan profesional. Hal ini dapat berakibat karyawan yang dipilih jauh dari harapan organisasi. Besar kecil anggaran belanja pegawai juga mempengaruhi jumlah pegawai yang akan diterima. Di samping itu, diskriminasi masih sering ditemukan dalam menyeleksi pegawai, sehingga kondisi ini dapat menghambat proses seleksi secara wajar.
3. Perangkat Organisasi
Perangkat organisasi seperti analisis jabatan, perencanaan SDM dan rekrutmen. Analisis jabatan dapat digunakan sebagai pedoman untuk seleksi karena memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan standar pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk jabatan tertentu. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan akan menyulitkan untuk mendapatkan pegawai seperti yang dibutuhkan organisasi, karena sebenarnya analisis jabatan merupakan arah atau target yang hendak dicapai pada saat seleksi. Dengan perencanaan SDM akan diketahui jumlah calon pegawai yang dibutuhkan organisasi, pada jenjang apa, bagaimana dan persyaratan apa. Rekrutmen yang efektif akan menghasilkan tersediannya jumlah pelamar yang berkualitas (*qualifead*).

Sedangkan faktor-faktor yang dipengaruhi seleksi adalah sebagai berikut :

- a. Orientasi
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Penilaian prestasi kerja
- d. Perencanaan karir
- e. Penilaian prestasi kerja
- f. Kompensasi
- g. Perjanjian kerja, dan
- h. Pengawasan personalia

2.1.1.4 Kreteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) dalam Aji (2012), menyebutkan ada beberapa kategori yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalamn kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang di harapkan. Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Referensi
6. Grafologi (ilmu yang berkenan dengan tulisan tangan)

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaa referensi
4. Wawancara pendahulu
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau

2.1.1.5 Sistem Seleksi yang Efektif

Menurut Rivai (2008) dalam Subekhi dan Jauhar (2012:152), menyebutkan bahwa sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran yaitu :

- a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar. Pertanyaan berikut ini mungkin dapat dipertimbangkan ketika melakukan seleksi, seperti apa kelemahan dari:

- 1) instruktur yang kurang menguasai materi ?
- 2) proses seleksi yang kurang dapat memprediksi kinerja pelamar di tempat kerja?
- 3) perhitungan dengan menggunakan komputer yang menghasilkan jawaban yang salah ?

b. keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi. Sistem seleksi yang adil bila:

- 1) didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten.
- 2) menggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar.
- 3) menyaring pelamar berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang hanya berkaitan dengan pekerjaan saja.

c. keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan bermanfaat yang diperoleh. Pewawancara dan calon “meyakini” akan suatu sistem seleksi apabila:

- 1) selama proses seleksi pelamar dan pewawancara menggunakan waktu dengan efektif dan baik.
- 2) setiap orang memperoleh manfaat dengan mengikuti proses seleksi terlepas dari kepuasan penerimaan karyawan yang diambil.
- 3) citra perusahaan dan harga diri para pelamar tetap terjaga.

2.1.1.6 Tujuan Seleksi

Menurut Aji (2012), menyatakan bahwa tujuan seleksi adalah

Fungsi yang terpenting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang memiliki potensi
2. Karyawan yang disiplin dan jujur
3. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Karyawan yang terampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyal
7. Mengurangi *turnover* karyawan
8. Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
9. Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
10. Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.

Menurut Wilson (2012:173), menyatakan bahwa tujuan seleski adalah Untuk mengetahui kemampuan pelamar. Pelamar yang diterima adalah pelamar yang kemampuannya sesuai dengan kebutuhan atau persyaratan pekerjaan.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Dessler (1997) dalam Subekhi dan Jauhar (2012:175), menyebutkan “kompensasi karyawan adalah bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”. Selain itu kompensasi dapat pula diartikan “merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan” (Hasibuan, 2003:117).

Menurut Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2012:182), menyebutkan bahwa “kompensasi dihitung berdasarkan pekerjaan tersebut dimaksud untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*)”.

Sedangkan menurut Werther dan Davis (1982) dalam Hasibuan (2012:119), menyebutkan kompensasi adalah apa yang seseorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2007) dalam Yusuf (2012:78), kompensasi ada dua macam yaitu :

1. Kompensasi langsung (*financial*), yaitu upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan penampilan (perstasi)
2. Kompensasi tidak langsung (*non financial*), yaitu kategori umum tunjangan karyawan, program proteksi yang diamankan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja, rekreasi keluarga, penghargaan prestasi kerja.

Menurut Hasibuan (2003) dalam Subekhi dan Jauhar (2012:187) menyebutkan, kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif, kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

1. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
2. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
3. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang perstasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
4. Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadapn semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, upah pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, dan darma wisata.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Sutrisno (2010) dalam Yusuf (2016:85), menyebutkan besar kecilnya kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasar keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yudiris akan sulit di terapkan dalam jangka panjang. Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi, terdiri dari :

1. Tingkat Biaya Hidup
kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM).
2. Tingkat Kompensasi yang Berlaku di Perusahaan Lain
Informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk jenis kegiatan yang sama, cepat diketahui.
3. Tingkat Kemampuan perusahaan
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawan..
4. Jenis Pekerjaan dan Besar kecilnya Tanggung Jawab
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.
5. Peraturan Perundang-undangan yang Berlaku
Suatau perusahaan akan selalu terikat pada kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
6. Peranan Serikat Buruh/Serikat Pekerja
Keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan dirasakan penting. Serikat pekerja akan menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:121-122) menyatakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal anatar majikan dengan karyawan. Karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif
Jika program kompensasi diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi
Jika balas yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batasan upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2008) dalam Pottale (2016), menyebutkan bahwa ‘kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu’.

Menurut Winardi (1992) dalam Lilis (2014), menyebutkan bahwa “kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh semua manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

Sedangkan menurut Yusuf (2016:98), menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempengaruhi hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Menurut Rivai (2008) dalam Yulasmi (2016), menyebutkan “bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.”

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:127), menyebutkan “penilaian kerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengavaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.”

Menurut Fahmi (2015:65), menyatakan “kinerja suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

Sedangkan menurut Mathis dan John H. Jackson dalam Fahmi (2015), menyebutkan “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut.”

2.1.3.3 Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2000) dalam Mulyadi (2012), menyebutkan ada lima faktor dalam dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Komunikasi meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2006) dalam Ximenes (2011), menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama bekerja.
2. Pemberian imbalan yang sesuai.
3. Mendorong pertanggung jawaban pegawai
4. Sebagai pembeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain
5. Pengembangan sumber daya manusia yang meliputi penugasan kembali, promosi atau kenaikan jabatan traning atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai utuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
10. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
11. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Untuk mengetahui efektifitas pekerjaan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.

2.1.3.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Swietenia (2009) dalam Mulyadi (2012), menyebutkan bahwa yang berhubungan dengan masalah-masalah kinerja karyawan antar lain:

1. **Loyalitas**
Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada perusahaan, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.
2. **Semangat Kerja**
Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas di suatu organisasi.
3. **Kepemimpinan**
Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam dalam mencapai suatu tujuan.
4. **Kerjasama**
Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan perusahaan.
5. **Prakarsa**
Prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.
6. **Tanggung jawab**
Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.
7. **Pencapaian Target**
Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi khusus misalnya mereka memberikan pelayanan yang baik pada konsumennya.

2.1.4 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Malayu (2007) dalam Ximenes (2011), menyebutkan “dengan seleksi yang baik karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah, kemampuan kerja akan lebih terjamin yang akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan”.

2.1.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Soeti (2017), menyebutkan “Kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi akan membuat karyawan lebih termotivasi, jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan akan sesuai dengan apa yang dikerjakan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Hasil Penelitian Terdahulu Menurut William (2015), dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Penempatan kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado”. Dengan hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, penempatan, dan kompensasi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. Model pada peneliti dirumuskan untuk menjawab permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Peneliti mempunyai beberapa permasalahan yang akan diteliti, yaitu apakah pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi karyawan pada kinerja karyawan di PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. Peneliti dalam penelitian ini menarik kesimpulan atau menyimpulkan. Pelatihan, penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado, pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan merupakan variabel terendah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini, penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan merupakan variabel kedua tertinggi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini, kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan variabel tertinggi atau yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah :

1. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
2. Menggunakan uji regresi linier berganda.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah :

- 1) Penelitian terdahulu 3 variabel (pelatihan, penempatan kerja, kompensasi) sedangkan penulis akan meneliti 2 variabel (seleksi dan kompensasi).
- 2) Tempat berbeda, penelitian terdahulu pada PT. Bank Sulutgo sedangkan penulis melakukan penelitian di PT Citra Cakra Persada.
- 3) Sampel yang digunakan berbeda, penelitian terdahulu mengambil 103 responden sedangkan penulis mengambil 80 responden.

2.2.2 Hasil Penelitian Terdahulu menurut Yulasmı (2016), “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan”

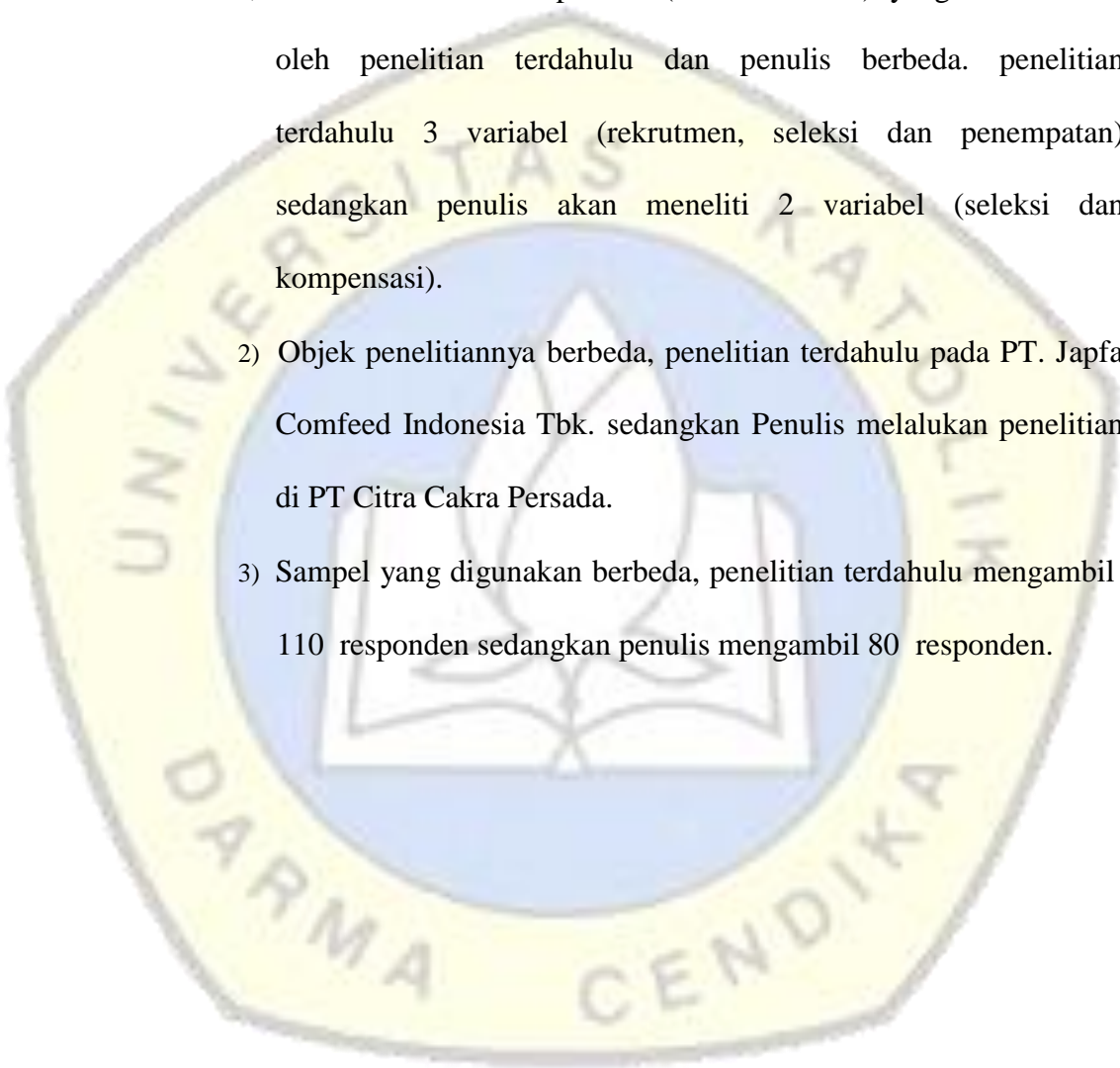
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan pada PT. Japfa Comfeed Padang. Model pada peneliti dirumuskan untuk menjawab permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Peneliti mempunyai beberapa permasalahan yang akan diteliti, yaitu bagaimana rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada kinerja karyawan di PT. Japfa Comfeed Padang. Peneliti dalam penelitian ini menarik kesimpulan atau menyimpulkan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antar rekrutmen secara parsial terhadap kinerja karyawan dimana t hitung lebih besar dari t tabel ($2,012 > 2,000$) atau tingkat signifikan lebih kecil dari α ($0,049 < 0,05$). Untuk itu PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Padang diharapkan untuk bisa meningkatkan rekrutmen, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara secara parsial terhadap kinerja karyawan dimana t hitung lebih besar dari tabel t ($2,196 > 2,000$) atau tingkat signifikan lebih kecil dari α ($0,033 < 0,05$). Sehingga proses seleksi yang dilakukan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Padang perlu ditingkatkan dengan metode-metode seleksi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara rekrutmen, seleksi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan karena f hitung $>$ f tabel ($17,640 > 3,13$) dengan tingkat signifikan $0,000 <$ dari $0,05$ untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan bersama-sama rekrutmen, seleksi dan penempatan lebih ditingkatkan lagi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah :

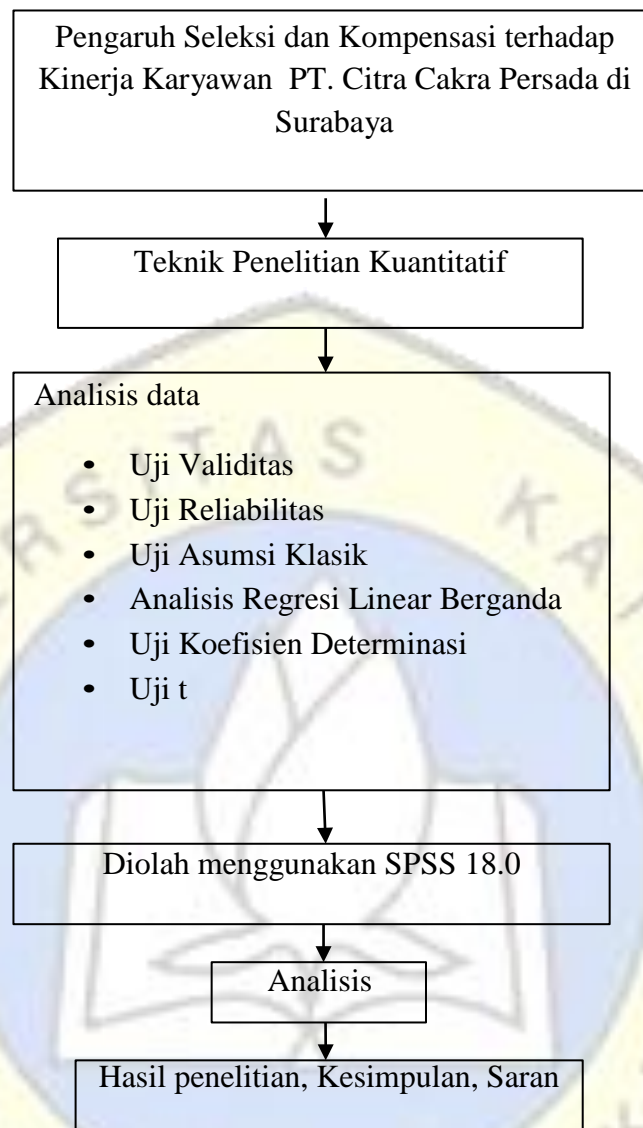
1. Memiliki variabel Dependen (variabel terikat) yang sama yakni Kinerja Karyawan.
2. Menggunakan regresi linier berganda.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah :

- 1) Jumlah variabel Independen (variabel bebas) yang akan diteliti oleh penelitian terdahulu dan penulis berbeda. penelitian terdahulu 3 variabel (rekrutmen, seleksi dan penempatan) sedangkan penulis akan meneliti 2 variabel (seleksi dan kompensasi).
- 2) Objek penelitiannya berbeda, penelitian terdahulu pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. sedangkan Penulis melakukan penelitian di PT Citra Cakra Persada.
- 3) Sampel yang digunakan berbeda, penelitian terdahulu mengambil 110 responden sedangkan penulis mengambil 80 responden.

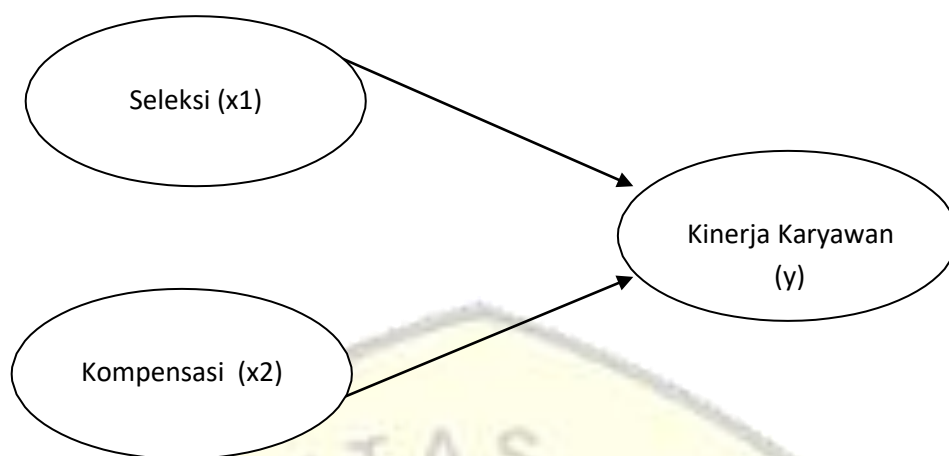


2.3 Rerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

- H1 : Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Cakra Persada di Surabaya.
- H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Cakra Persada di Surabaya.

