

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Handoko (2014) manajemen bisa disebut sebagai “seni” sebagai langkah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Pendapat pihak lain menyatakan bahwa manajemen mencakup sebagai berikut :

1. Menjalankan fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan)
2. Pengorganisasian SDM (perancangan dan penugasan kelompok kerja)
3. Pelaksanaan penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja)
4. Pemberian pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik)
5. Pengawasan keseluruhan kerja

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdiri “manajemen” dan sumberdaya manusia adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia (karyawan) dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur terpenting manusia (karyawan) merupakan salah satu unsur sumber daya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM. Manajemen yang mengatur unsur manusia menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2003).

MSDM biasanya disamakan dengan manajemen personalia, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Adapun persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia.

Persamaan MSDM dan Manajemen personalia	
MSDM	Manajemen personalia
merupakan ilmu yang mengatur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya atau tercapainya tujuan	
Perbedaan MSDM dan Manajemen personalia	
MSDM dikaji secara makro	manajemen personalia dikaji secara mikro
MSDM pendekatannya secara modern	manajemen personalia pendekatannya secara klasik

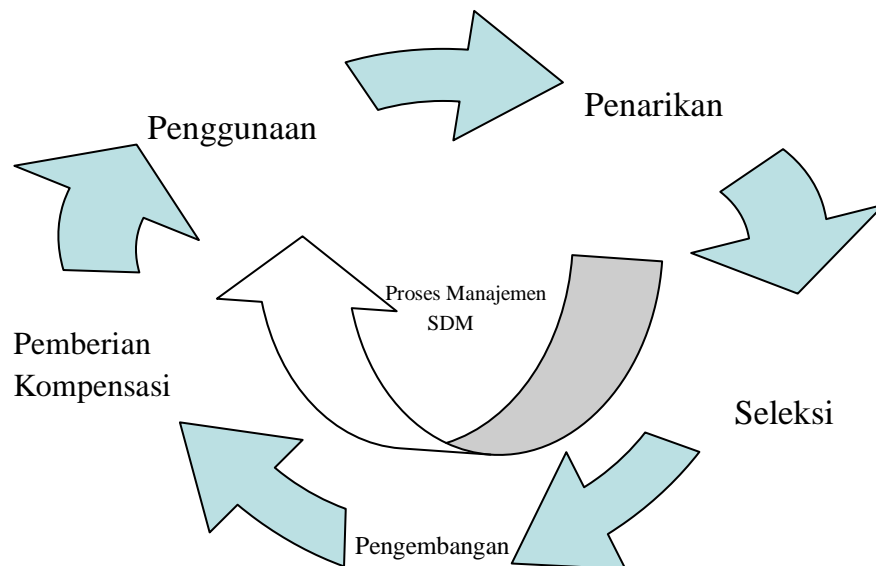
Tabel 2.1

Persamaan dan perbedaan MSDM dan Manajemen personalia

Sumber : Hani Handoko (2014)

Berdasarkan gambar dibawah ini, Menurut pendapat Handoko (2014) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi (pemeliharaan) dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi, bukan

sumber daya yang lain tapi keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi yang bertujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif serta MSDM menganggap karyawan merupakan kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik, manajemen personalia menganggap karyawan merupakan faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif.



Gambar 2.1.
Proses Manajemen Sumberdaya Manusia
Sumber : Hani Handoko (2014)

2.2. Manajemen Kompensasi

Menurut pendapat Hadari (2008) mengatakan bahwa kompensasi bagi organisasi atau perusahaan adalah pemberian penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dengan pengertian tersebut bisa diartikan

adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggungjawab yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan juga menentukan yang mana pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggungjawab melaksanakan kegiatan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggungjawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan yang telah dikerjakan oleh para pekerja. Dengan kata lain, kompensasi merupakan sesuatu bentuk pemberian penghargaan atau ganjaran yang tidak hanya berupa sekedar bentuk pemberian gaji atau upah dari akibat pengangkatan menjadi tenaga kerja sebuah organisasi atau perusahaan. Kompensasi juga mempunyai beberapa jenis meliputi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif (bonus).

Salah satu bentuk manajemen personalia dalam meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan dalam berkerja kepada karyawan adalah melalui kompensasi. Pemberian kompensasi adalah segala sesuatu yang anggarkan perusahaan dan harus diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan mereka. Pada dasarnya pemberian kompensasi harus mempunyai perencanaan yang baik dan benar bila kompensasi diberikan secara benar maka para karyawan lebih semangat dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi atau target perusahaan. Namun realita lapangan menyataannya masalah kompensasi merupakan persoalan yang sulit dan membingungkan oleh manajemen personalia karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks (penting) tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar

yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan seberapa ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai maka berdampak negatif bagi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja bisa mengalami penurunan secara dramatis. Pelaksanaan program-program pemberian kompensasi ini sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Oleh karena itu kompensasi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan prestasi kerja bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan (Handoko, 2014).

2.3. Tujuan-Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut pendapat ahli Mondy (2005) Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Pemberian kompensasi dibagi sebagai berikut :

1. Kompensasi finansial langsung

Adapun pengertian kompensasi finansial terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus

2. Kompensasi finansial tidak langsung

sedangkan kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi

finansial langsung seperti kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.

3. Kompensasi nonfinansial.

Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri dan atau faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan

Menurut pendapat Handoko (2014) menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi melalui pemberian kompensasi atas dasar penghargaan kerja yang telah dicapai oleh karyawan sebagai berikut :

1. Memperoleh personalia yang kualitas

Pemberian kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pegawai. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplay dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Pemberian kompensasi tidak kompetitif maka niscaya banyak karyawan yang baik ke luar dari perusahaan atau organisasi. Untuk mencegah perputaran karyawan pengupahan harus dijaga dengan agar tetap kompetitif dengan perusahaan atau organisasi yang lainnya.

3. Menjalin keadilan

Perusahaan harus melaksanakan prinsip keadilan dalam penetapan kebijaksanaan kompensasi berikut ini:

- a. Keadilan konsistensi eksternal berarti menyangkut pembayaran kepada para karyawan pada tingkat yang layak atau serupa dengan pembayaran

yang diterima oleh para karyawan yang serupa diperusahaan atau organisasi lainnya. Pada umumnya karyawan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan pada perbedaan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas dan kegiatan manajerial. Perbedaan pembayaran atas dasar ras, kelompok etnis, jenis kelamin dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

- b. Keadilan konsistensi internal adalah besarnya pemberian kompensasi dikaitkan dengan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Berarti pekerjaan sejenis memperoleh pembayaran sesuai yang dikerjakan.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pemberian kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan seperti halnya prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggungjawab baru, dan perilaku-perilaku lainnya dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

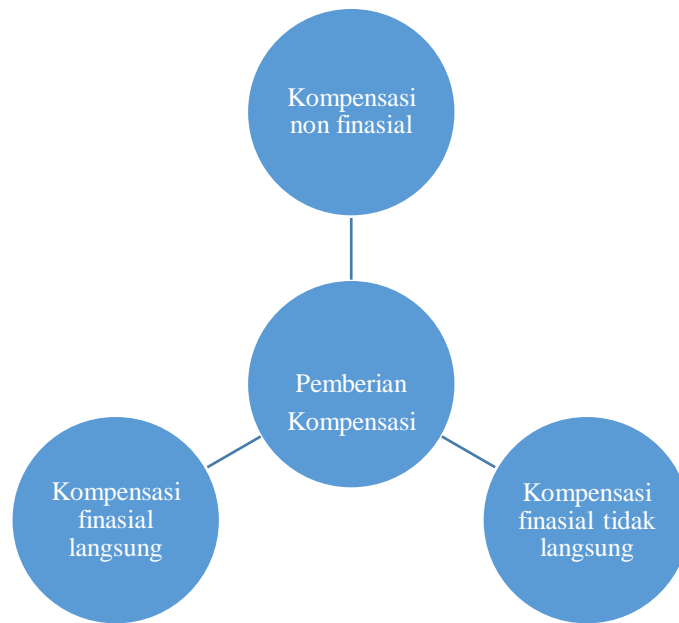
Bentuk program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Bentuk program kompensasi yang baik harus memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur tentang kompensasi karyawan

2.4. Jenis- Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2005) mengatakan bahwa kompensasi terdiri 3 jenis yaitu:



Gambar 2.2
Jenis-jenis Pemberian Kompensasi

Berdasarkan gambar menurut pendapat Mondy (2005) kompensasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung

Pemberian kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, bonus dan komisi.

2. Kompensasi finansial tidak langsung

Sedangkan pemberian kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) yakni meliputi semua bentuk imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

3. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial meliputi pemberian kepuasan yang diterima dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang serta imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi

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

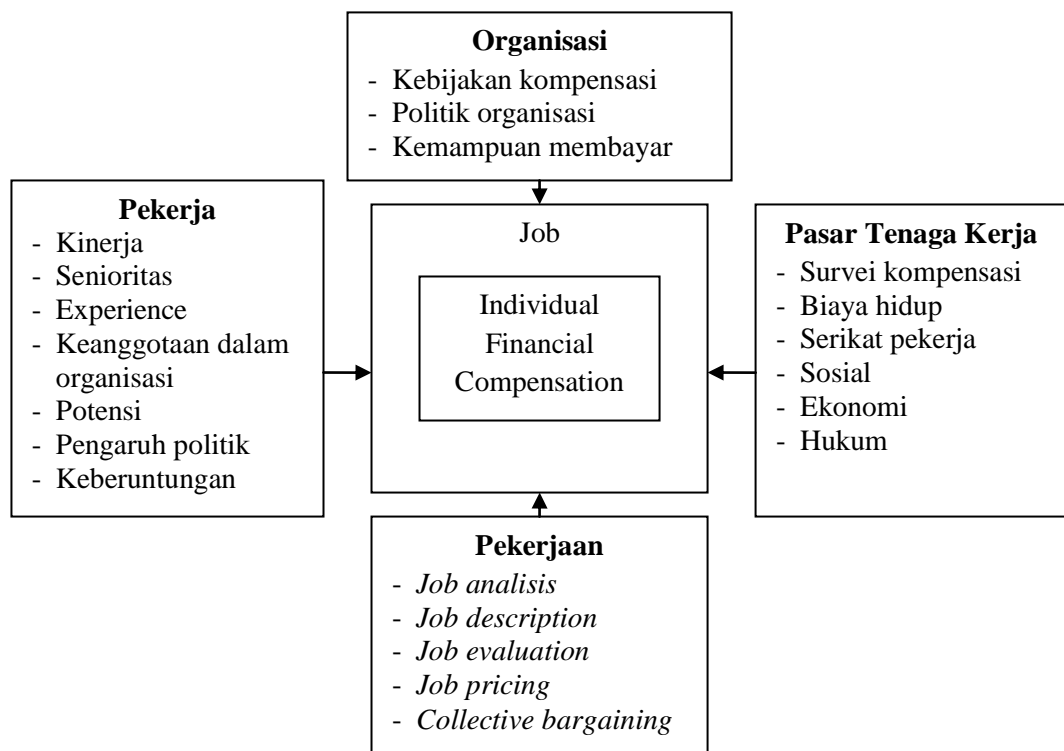
1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes, bangunan yang bergengsi, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

2.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Dalam menentukan kompensasi material individu ada 2 faktor yang menjadi bahan pertimbangan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Menurut Mondy (2005) faktor-faktor yang menentukan kompensasi finansial individu adalah:

1. Organisasi,
2. Pasar tenaga kerja
3. Pekerjaan/jabatan
4. Pekerja/karyawan

Faktor-faktor tersebut apabila digambarkan maka dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.3. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kompensasi

Sumber: Human Resource Management (Mondy, 2005)

2.5.1. Organisasi Sebagai Penentu Kompensasi Finansial

Para manajer cenderung memandang kompensasi finansial, baik sebagai beban maupun aset. Dikatakan sebagai beban karena kompensasi finansial mencerminkan biaya tenaga kerja. Namun, kompensasi finansial jelas merupakan asset ketika hal tersebut membantu dalam perekrutan dan penarikan orang-orang

yang berkompeten. Serta mendorong mereka untuk bekerja sebaik mungkin dan bertahan pada perusahaannya. Perusahaan yang memberi bayaran yang cukup tinggi dapat menarik banyak pelamar sehingga memungkinkan manajemen untuk mengambil dan memilih keterampilan dan sifat yang dianggap penting. Perusahaan tersebut mempertahankan karyawan yang berkualitas itu dengan membagi hasil kesuksesan finansialnya secara adil, tidak hanya diantara tim manajemen, namun juga dengan para karyawan biasa. Program kompensasi mendapatkan perhatian dari manajemen puncak karena program tersebut berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan yang menghasilkan perbaikan kinerja organisasi dan implementasi rencana strategis perusahaan.

Salah satu faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan besarnya kompensasi adalah organisasi dimana tenaga kerja bekerja. Menurut Mondy (2005), faktor penentu kompensasi yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri adalah kebijakan kompensasi, tingkatan organisasi, politik organisasi, dan kemampuan untuk membayar dari organisasi itu sendiri.

1. Kebijakan Kompensasi.

Kebijakan kompensasi memberikan panduan umum untuk mengambil keputusan mengenai kompensasi. Sebagian karyawan mungkin mempersepsikan kompensasi perusahaan mereka telah adil dan tidak memihak, namun sebagian lainnya mungkin memiliki pendapat yang berbeda. Akibat dari persepsi-persepsi tersebut bisa berpengaruh pada persepsi karyawan. Organisasi sering kali, secara format atau tidak, menciptakan kebijakan kompensasi yang menentukan apakah organisasi tersebut merupakan pemimpin dalam bayaran (*pay leader*), pengikut

dalam bayaran (*pay follower*), ataukah berupaya mencapai posisi rata-rata di pasar tenaga kerja.

2. Politik Organisasi

Politik organisasi berhubungan dengan level organisasi. Level organisasi dimana keputusan kompensasi yang diambil juga dapat mempengaruhi bayaran. Manajemen level atas sering kali mengambil keputusan-keputusan tersebut untuk memastikan konsisten. Namun, dalam beberapa kasus, ada baiknya pengambilan keputusan mengenai bayaran dilakukan pada level yang lebih rendah di mana informasi-informasi yang lebih baik mengenai kinerja karyawan mungkin tersedia. Disamping itu, tekanan keras untuk mempertahankan konsistensi dalam struktur bayaran. Semakin banyak organisasi yang membuat pengecualian hanya untuk alasan tersebut.

3. Survei kompensasi

Analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan tenaga kerja terkait dalam penentuan gaji pokok. Pertimbangan politis dapat mempengaruhi faktor-faktor ini dengan cara berikut:

- a. Manajer bisa membuat perusahaan mereka muncul untuk menjadi *pay leader* dengan mengadakan survei kepada organisasi-organisasi *pay follower*.
- b. Sebuah pilihan perusahaan mengenai faktor kompensasi untuk rencana evaluasi pekerjaan dapat memanipulasi nilai pekerjaan tertentu.
- c. Manajer kadang-kadang sengaja mendistorsi peringkat penilaian kinerja.

4. Kemampuan untuk Membayar

Kemampuan untuk membayar juga merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat pembayaran. Perusahaan yang sukses secara finansial cenderung untuk memberikan pembayaran lebih tinggi.

2.5.2. Pasar Tenaga Kerja Sebagai Penentu Kompensasi Finansial

Menurut Mondy (2005) karyawan finansial yang berada dalam wilayah geografis dimana karyawan direkrut membentuk pasar tenaga kerja. Dengan semakin banyaknya perusahaan bisnis, dunia telah menjadi pasar tenaga kerja. Pasar tenaga kerja global tumbuh sebagai determinan penting dalam kompensasi finansial bagi setiap individu. Bayaran untuk pekerjaan yang sama pada pasar tenaga kerja yang berbeda bisa sangat bervariasi. Para manajer kompensasi harus menyadari perbedaan-perbedaan tersebut agar dapat sukses dalam menentukan bayaran. Banyak karyawan memandang hal tersebut sebagai standar untuk menilai keadilan kompensasi perusahaan tempat mereka bekerja.

1. Survei Kompensasi

Survei kompensasi adalah alat untuk memperoleh data mengenai jumlah yang dibayar perusahaan-perusahaan lain untuk pekerjaan atau kelas pekerjaan tertentu dalam pasar tenaga kerja tertentu. Sebenarnya semua ahli dalam bidang kompensasi menggunakan survei kompensasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Survei tersebut bisa dibeli, dialih dayakan ke perusahaan konsultan, atau dilaksanakan oleh organisasi itu sendiri. Organisasi menggunakan survei karena terdapat dua alasan dasar, yaitu pertama adalah untuk mengidentifikasi posisi relatifnya terhadap pesaing yang dipilih dalam pasar tenaga kerja dan kedua adalah memberikan input dalam menyusun anggaran dan struktur kompensasi.

Dari seluruh kriteria upah, harga pasar adalah standar terpenting dalam menentukan bayaran. Dalam lingkungan yang kompetitif, pasar menentukan nilai ekonomi, dan hal inilah yang menjadi faktor penting.

Kesulitan utama dalam melakukan kompensasi adalah menentukan pekerjaan yang sebanding. Survei yang menggunakan deskripsi pekerjaan singkat jauh kurang membantu dibanding survei yang memberikan deskripsi yang rinci dan komprehensif. Seiring dengan meluasnya ruang lingkup pekerjaan, kesulitan tersebut bertambah. Semakin lama semakin banyak karyawan menerima bayaran atas keahlian dan kompetensi yang dibawa kedalam pekerjaan, alih-alih untuk melakukan pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian level kompensasi harus disesuaikan dengan peran-peran yang lebih luas tersebut.

2. Biaya Hidup

Meskipun bukan merupakan masalah pada tahun-tahun terakhir, logika penggunaan biaya hidup sebagai determinan bayaran sangatlah sederhana dan masuk akal. Ketika harga-harga naik dari waktu ke waktu, sedangkan lataran tidak mengalami peningkatan. Kenaikan bayaran harus kurang lebih ekuivalen dengan kenaikan biaya hidup jika seseorang ingin menjaga tingkat upah riilnya yang terdahulu. Orang-orang yang hidup dengan pendapatan tetap sangat menderita karena adanya inflasi. Namun, mereka tidak sendirian karena hampir semua karyawan juga menderita secara finansial. Karena menyadari masalah ini, beberapa perusahaan mengaitkan kenaikan bayaran dengan tingkat inflasi. Lebih jauh lagi dalam praktik yang patut dipertanyakan, beberapa organisasi

mengorbankan bayaran prestasi untuk memberikan kenaikan berskala besar yang dirancang untuk menutupi akibat inflasi.

3. Serikat Pekerja

National Labor Relations Act (*Wagner Act*) menyatakan dukungan legislatif, dalam segala luas atas hak karyawan untuk berorganisasi dan terlibat dalam perundingan bersama. Serikat pekerja biasanya lebih suka menentukan kompensasi melalui proses perundingan bersama. Sebuah kutipan dari Wagner Act menertapkan hal-hal wajib pada perundingan bersama antara pihak manajemen dengan serikat pekerja meliputi upah, jam kerja serta ketentuan dan persyaratan kerja lainnya. Hal-hal yang wajib ada dalam perundingan tersebut jelas memiliki dampak potensial yang besar terhadap keputusan-keputusan kompensasi. Ketika serikat pekerja menggunakan bayaran sebanding sebagai standar dalam membuat permintaan kompensasi, pemberi kerja memerlukan data pasar tenaga kerja yang akurat. Ketika serikat pekerja menekankan pada biaya hidup, serikat tersebut bisa menekan manajemen untuk menyertakan biaya dana biaya hidup. Dana biaya hidup adalah klausul tambahan dalam kesepakatan kerja yang secara otomatis menaikkan upah begitu indeks biaya hidup dalam U.S. Bureau of Labour Statistic meningkat. Dana biaya hidup dalam kontrak serikat pekerja sudah tidak ada lagi karena kekuatan serikat pekerja telah dikurangi.

4. Masyarakat

Bisnis juga khawatir dengan praktek-praktek pembayaran perusahaan baru yang berlokasi di daerah mereka. Pertanyaan mereka umumnya menyangkut upah dan tingkat gaji perusahaan baru.

5. Perekonomian

Perekonomian sangat memengaruhi keputusan-keputusan kompensasi finansial. Sebagai contoh, perekonomian yang tertekan umumnya meningkatkan pasokan tenaga kerja dan hal ini menyebabkan turunnya harga pasar. Di sisi lain, perekonomian yang melonjak menciptakan daya saing yang lebih besar bagi karyawan dan harga tenaga kerja terdorong naik. Selain itu, biaya hidup biasanya meningkat ketika perekonomian tumbuh.

6. Legislasi

Hukum federal dan Negara bagian juga bisa memengaruhi jumlah kompensasi yang diterima seseorang. Equal Pay Act melarang pemberi kerja membayar karyawan berdasarkan gender sebaliknya jika kedua karyawan tersebut menjalankan pekerjaan yang pada dasarnya sama. Pemerintah negara-negara bagian dan wilayah juga memiliki hukum yang memengaruhi praktik-praktik kompensasi. Namun, fokus kita pada bagian berikut adalah pada legislasi federal yang memberikan cakupan luas dan secara spesifik berkenaan dengan isu-isu kompensasi.

2.5.3. Pekerjaan Sebagai Penentu Kompensasi Finansial

Organisasi membayar nilai yang melekat pada tugas, tanggung jawab, dan faktor-faktor tertentu yang terkait dengan pekerjaan, misalnya kondisi kerja. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan ketika pekerjaan sebagai penentu kompensasi finansial adalah:

1. Analisis jabatan/*Job analysis*

Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

- a. Deskripsi jabatan/*Job description* mencerminkan fungsi penting pekerjaan, pekerjaan utama atau kebutuhan bisnis
- b. Evaluasi jabatan/*Job evaluation* merupakan proses untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pekerjaan yang lain
- c. Harga jabatan/*Job pricing* yaitu memberikan nilai uang atas hasil evaluasi jabatan.
- d. Perundingan kolektif/*Collective bargaining* yaitu kesepakatan yang merupakan hasil perundingan antara manajemen dengan serikat pekerja.

2.5.4. Karyawan (Pegawai) Sebagai Penentu Kompensasi Finansial

Ada banyak faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan besarnya kompensasi yang berasal dari diri pekerja itu sendiri. Secara garis besar, menurut Mondy (2005) ada tujuh faktor, yaitu: senioritas, pengalaman, keanggotaan organisasi, potensi, kekuatan politik, dan keberuntungan.

1. Tingkat kinerja ini biasanya ditentukan melalui penilaian kinerja. Tujuan dari gaji berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas.
2. Senioritas adalah lamanya seorang karyawan bekerja di perusahaan, divisi, departemen, atau pekerjaan. Meskipun manajemen umumnya memilih kinerja sebagai dasar utama untuk perubahan kompensasi, serikat pekerja cenderung lebih memilih senioritas. Mereka percaya bahwa penggunaan senioritas memberikan dasar obyektif dan adil untuk kenaikan gaji.

3. Pengalaman, orang-orang yang mengungkapkan kebanggaan pada pengalaman manajerial mereka selama bertahun-tahun dapat dibenarkan dalam pembelaan mereka, jika pengalaman mereka tersebut telah menguntungkan.
4. Keanggotaan dalam Organisasi, Karyawan menerima kompensasi yang lebih tinggi hanya karena mereka sudah lebih lama menjadi anggota dari organisasi. Tujuan imbalan didasarkan pada keanggotaan organisasi adalah untuk menjaga tingkat stabilitas yang tinggi di dunia kerja dan untuk menghargai kesetiiaannya.
5. Potensi tidak berguna jika tidak pernah terwujud. Namun, organisasi melakukan pembayaran beberapa individu berdasarkan potensi mereka, untuk menarik orang-orang muda berbakat agar bergabung dengan perusahaan.
6. Pengaruh Politik, untuk berbagai tingkat dalam bisnis, pemerintahan atau bukan, organisasi nirlaba atau politik dapat mempengaruhi keputusan pembayaran dan promosi yang berbeda-beda.

Keberuntungan, ketidaksengajaan seseorang dalam bekerja yang dinilai positif dalam menentukan tingginya kompensasi, atau secara kebetulan dia terpilih untuk menjadi karyawan yang berhak mendapat kompensasi tinggi.

2.6. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Kesimpulan Penelitian
1.	Yenita Salim Handayani (2016)	Manajemen Kompensasi Karyawan Di UD. Mekar Jaya	Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan

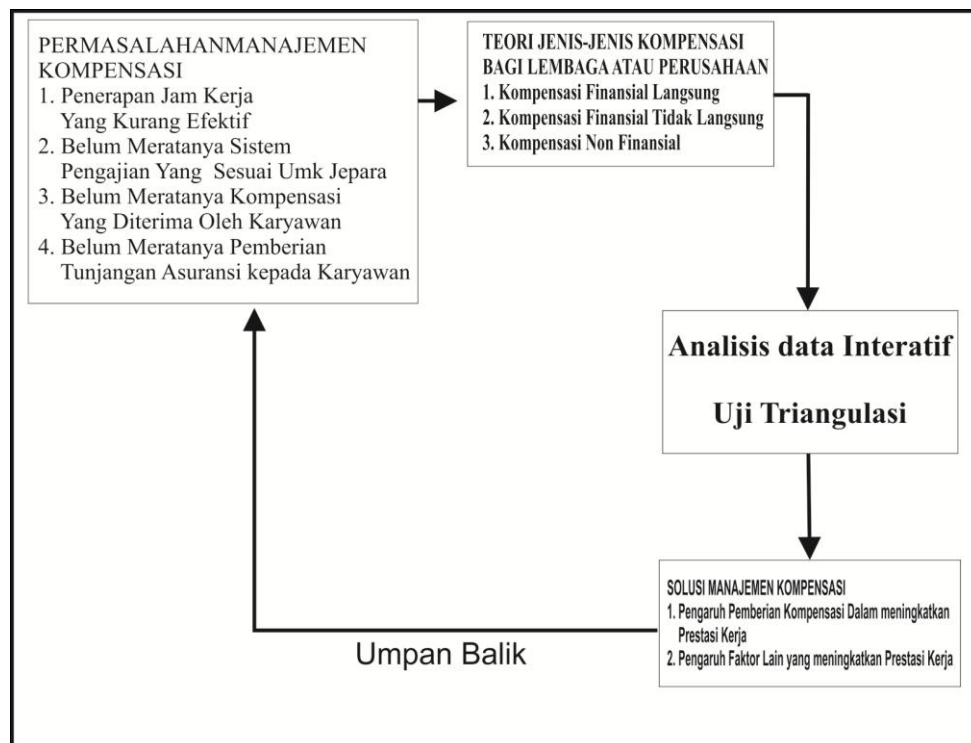
No	Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Kesimpulan Penelitian
		Mojokerto	terstruktur. Teknik analisis data menggunakan deksriptif kualitatif.	manajemen kompensasi adalah kondisi keuangan perusahaan. Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan oleh UD Mekar Jaya adalah kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yaitu: upah dan kompensasi berdasarkan pencapaian target pekerjaan. Kompensasi non finansial berupa penghargaan untuk karyawan, jenjang karir dan bantuan untuk karyawan atas masalah yang dihadapi oleh karyawan.
2.	Anjar prestasi dan lena satlita (2015)	Peningkatan kinerja pegawai melalui kebijakan tunjangan kinerja di kantor kementerian agama kota yogyakarta	penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan telaah dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis interaktif yang dilakukan melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja memberikan peningkatan kinerja bagi para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, yang dilihat dari indikator pengukuran kinerja pegawai yaitu : <ol style="list-style-type: none"> 1. kuantitas, pegawai bekerja berdasarkan Sasaran Kinerja pegawai (SKP) dan Laporan Kinerja Harian (LKH) 2. kualitas hasil kerja para pegawai dikategorikan baik dilihat dari penilaian kinerja pegawai. 3. jangka waktu dalam mencapai hasil kerja mengalami peningkatan, dilihat

No	Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Kesimpulan Penelitian
			serta penarikan kesimpulan.	<p>dari perbandingan ketercapaian jumlah pekerjaan dengan jangka waktu yang ditetapkan.</p> <p>4. kehadiran dan kegiatan di tempat kerja meningkat, pegawai hadir dan pulang sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan.</p> <p>5. kerjasama, pegawai mampu bekerjasama baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai.</p>
3.	Harris kristanto (2014)	Analisis pelaksanaan pelatihan dan pemberian kompensasi bagi karyawan pada yayasan pendidikan kristen sunodia di samarinda kalimantan timur	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan yang digunakan oleh penulis adalah snowball sampling. Penulis menggunakan teknik triangulasi sumber sebagai teknik untuk menguji keabsahan data.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dalam jenis jenis pelatihan yang ada, terdapat tiga jenis program pelatihan di YPK Sunodia yaitu pelatihan yang diadakan YPK Sunodia sendiri, pelatihan yang diadakan masing masing unit atau jenjang pendidikan, dan pelatihan yang diadakan oleh instansi pendidikan di luar sekolah. Metode pelatihan yang digunakan adalah lecture, seminar, diskusi, dan simulasi. Kemudian pemberian kompensasi finansial bagi karyawan yaitu gaji bulanan yang meliputi gaji pokok, tunjangan jabatan, uang transport dan uang makan, upah lembur, asuransi jamsostek, tunjangan hari raya, ijin dan cuti kerja, serta pinjaman kredit tanpa bunga. Lalu kompensasi non finansial dimana

No	Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Kesimpulan Penelitian
				berorientasi pada lingkungan kerja karyawan menunjukkan bahwa suasana lingkungan kerja jadi YPK Sunodia sangat kondusif dan hubungan antar karyawan sangat baik serta tingkat kekeluargaannya sangat tinggi.
4	Vashtina Siti Azura (2017)	Evaluasi kegiatan Employee Relations Basarnas Kantor SAR Semarang guna Meningkatkan Kinerja Pegawai	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui pendekatan kualitatif yang mendapatkan data dari lapangan diambil kesimpulan yang bersifat khusus kepada yang bersifat umum	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan employee relations dibasarnas kantor SAR semarang akan meningkatkan kinerja pegawai seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan diklat, pelatihan high angle rescue, pemberian kompensasi, penghargaan untuk pegawai yang berprestasi, motivasi pegawai serta kegiatan acara khusus seperti SAR challenge, halal bi halal, dan kegiatan olahraga (futsal)
5	Samrotul fikriyah (2012)	Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja islami BRI Syariah KCP Sidoarjo	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan 30 responden yang merupakan seluruh karyawan islami BRI Syariah KCP Sidoarjo.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja islami karyawan BRI Syariah KCP Sidoarjo sebesar 45,7 %

2.6. Kerangka Penelitian Teoritis

Kerangka penelitian ini menjelaskan tentang penggunaan manajemen kompensasi pada kantor PALANG MERAH INDONESIA kabupaten jepara, hal ini dapat dijabarkan pada gambar:



Gambar 2.4.

Analisis Penerapan Manajemen Kompensasi di PALANG MERAH INDONESIA Kabupaten Jepara

Sumber: Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia (Hani handoko), Manajemen Sumber Daya Manusia strategik (Mangkuprawira), Manajemen Sumber daya Manusia (Hasibuan)

Penjelasan mengenai kerangka penelitian, agar mudah dimengerti oleh pembaca yaitu sebagai berikut:

Banyak permasalahan-permasalahan yaitu penerapan jam kerja yang belum efektif yang mana dalam kenyataannya masih ada kegiatan diluar 5 hari kerja yang menjadikan karyawan harus merelakan hari libur bersama keluarga atau sahabatnya, system pengajian yang belum UMK Jepara, belum adanya tambahan

pemberian bonus diluar jam kerja (Lembur), pemberian kompensasi dan tunjangan pekerjaan yang belum merata kepada karyawan

Manajemen SDM Organisasi Nirbala mengatur dari perencanaan penarikan karyawan, seleksi, pengembangan karyawan, pemeliharaan karyawan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditargetkan oleh ketua PALANG MERAH INDONESIA kabupaten jepara. Bentuk bentuk kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, apakah penggunaan dan pemberian kompensasi di kantor PALANG MERAH INDONESIA kabupaten jepara merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan prestasi kerja bagi karyawan PALANG MERAH INDONESIA kabupaten jepara.

Dengan penerapan manajemen kompensasi diharapkan ada umpan balik kepada karyawan yang berkerja dengan baik dan mendapatkan kepuasan kerja dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh pimpinan organisasi PALANG MERAH INDONESIA kabupaten jepara.