

SKRIPSI

HUBUNGAN PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

SYERLI SAFITRI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

HUBUNGAN PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**SYERLI SAFITRI
A021171017**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

HUBUNGAN PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

SYERLI SAFITRI

A021171017

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 8 Juli 2021

Pembimbing I



Dr. Hj Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

Pembimbing II



Dr. Fauziah Umar, SE., MS.
NIP. 19610713 198702 2 001



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggraece Sigit Parawansa, M. Si., Ph.D.,CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI

HUBUNGAN PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR

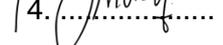
disusun dan diajukan oleh

SYERLI SAFITRI
A021171017

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **6 Agustus 2021** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

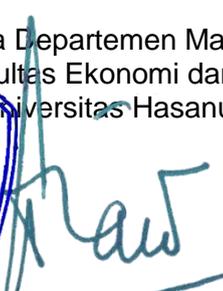
Menyetujui,

Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr	Ketua	1. 
2.	Dr. Fauziah Umar, SE., MS.	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE.,MSi.,CIPM.,CWM	Anggota	3. 
4.	Asty Almaida, SE., M.Si	Anggota	4. 



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dra. Hj. Dian Anggraee Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D.,CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syerli Safitri

NIM : A021171017

departemen/Program Studi : Manajemen S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**Hubungan Penempatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja
Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Wilayah Makassar**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 8 Juli 2021

Yang membuat pernyataan,



Syerli Safitri

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul: **"HUBUNGAN PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR WILAYAH MAKASSAR."** Penelitian ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Oleh karena itu tidak lupa penulis menyampaikan shalawat serta salam, semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan petunjuk kepada umatnya. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan, saran, serta pengarahan dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Kepada kedua orang tua tercinta, ibunda Hj. Fitriani dan ayahanda Syarifuddin yang tidak pernah lelah tulus mendoakan dan memberikan semangat untuk penulis sehingga bisa sampai pada tahap ini.
2. Kepada Saudariku, Widyana Lestari yang telah memberikan support serta memberikan semangat dan doa untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Terima kasih kepada seluruh keluarga besar Hj. Fatimah Family dan Dg. Massiara yang selalu memberikan support dan selalu memberikan doa dari kejauhan kepada penulis.
4. Ucapan terima kasih kepada kedua pembimbing saya, Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., MS atas

bimbingan, saran, arahan, dan dukungan kepada penulis atas penyusunan skripsi ini.

5. Kepada kedua penguji, Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., MSi.,CIPM.,CWM dan Ibu Asty Almaida, SE., M.Si yang telah memberikan saran, arahan dan dukungan kepada penulis atas penyusunan skripsi ini.
6. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si.,CIPM.,CWM beserta jajarannya terkhusus pada Wakil Dekan I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
7. Ketua Jurusan Manajemen, Ibu Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D.,CWM dan Sekretaris Jurusan Bapak Andi Aswan, SE.,MBA.,M.Phil.,DBA.
8. Seluruh staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya pak Asmari dan Pak Tamsir yang telah membantu dalam hal administrasi.
9. Kepada Bapak Muhammad Ibrahim dan seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar yang telah membantu dalam proses penelitian.
10. Keluarga E.LAF yang selalu mendukung, memberikan doa, memotivasi, tempat mencurahkan keluh kesah, berbagi suka maupun duka selama kurang lebih 3 tahun selalu bersama yang beranggotakan (Marini, Irja, Riska, Sri, Rene, Windi, Nunung, Santika, Saras, Zira, dan Ai) yang selalu ada ketika dibutuhkan, selalu menghibur ketika stress dalam mengerjakan skripsi.

11. Terima kasih khususnya untuk Riska, Marini, Irja dan Sri yang selalu ada setiap saat penulis membutuhkan, yang selalu menemani penulis ketika menghadapi masalah selama melakukan penulisan skripsi dan selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk tetap semangat.
12. Terima kasih kepada kak Ma'un Mufsidar, SE yang selalu memberikan dukungan saran dan motivasi kepada penulis.
13. Teman-teman seperjuangan Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2017 yang senantiasa memberikan perhatian, semangat, dan motivasi kepada peneliti sampai penyusunan skripsi.
14. Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang membangun. Semoga segala bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT. Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Aamiin.

Makassar, 8 Juli 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Syerli', with a long horizontal line extending to the right from the end of the signature.

Syerli Safitri

ABSTRAK

Hubungan Penempatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar

The Relationship between Work Placement and Compensation on Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar

Syerli Safitri
Nurdjanah Hamid
Fauziah Umar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Teori Slovin* dan diperoleh sebanyak 80 responden sebagai sampel. Sumber data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis koefisien korelasi kontigensi C. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja memiliki korelasi atau hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien kontigensi C sebesar 0.244 artinya besar hubungan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 24.4% yang berarti cukup kuat. Sedangkan kompensasi memiliki korelasi atau hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien kontigensi C sebesar 0.471 artinya besar hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 47.1% yang berarti cukup kuat.

Kata kunci: penempatan kerja, kompensasi, kinerja karyawan.

This study aims to determine the relationship between job placement and compensation on employee performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. This study uses a quantitative approach. The sample used in this study is Slovin's Theory and obtained as many as 80 respondents as a sample. The source of data in this study is using primary data obtained from distributing questionnaires. The data analysis technique used is contingency correlation coefficient analysis C. The results of this study indicate that the job placement variable has a significant correlation or relationship with employee performance. This is evidenced by the value of the contingency coefficient C of 0.244, which means that the relationship between work placement and employee performance is 24.4%, which means it is quite strong. While compensation has a significant correlation or relationship with employee performance. This is evidenced by the value of the contingency coefficient C of 0.471, which means that the relationship between compensation and employee performance is 47.1%, which means it is quite strong.

Keywords: job placement, compensation, employee performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	8
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	8
2.1.2 Konsep Penempatan Kerja.....	13
2.1.3 Konsep Kompensasi	22
2.1.4 Konsep Kinerja Karyawan	32
2.1.5 Hubungan antar Variabel	36
2.2 Tinjauan Empirik	37
2.3 Kerangka Pemikiran.....	39
2.4 Hipotesis Penelitian.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Rancangan Penelitian	40
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3 Populasi dan Sampel	41
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	42

3.5	Teknik Pengumpulan Data	43
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	44
3.7	Instrumen Penelitian	46
3.8	Metode Analisis Data	47
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	50
4.2	Karakteristik Responden	55
4.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	55
4.2.3	Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
4.2.4	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	57
4.3	Hasil Analisis Deskriptif	57
4.3.1	Deskripsi Variabel Penempatan Kerja (X1)	58
4.3.2	Deskripsi Variabel Kompensasi (X2)	58
4.3.3	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (X3).....	59
4.4	Hasil Analisis Pengujian Instrumen Penelitian.....	60
4.5	Hasil Analisis Korelasi	63
4.6	Pembahasan.....	64
BAB V	PENUTUP	67
5.1	Kesimpulan	67
5.2	Saran	67
	DAFTAR PUSTAKA.....	69
	LAMPIRAN.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan ..	17
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	39
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	54

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkat Turnover Karyawan BNI.....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 3.1	Definisi Operasional	45
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Penempatan Kerja	58
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Kompensasi	59
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan Kerja (X1	61
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X2).....	61
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	62
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Penempatan kerja (X1), Kompensasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).....	63
Tabel 4.12	Hasil Analisis Hubungan Antara Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	63
Tabel 4.13	Hasil Analisis Hubungan Antara Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Biodata Penulis	73
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian Skripsi	74
Lampiran 3	Tabulasi Data Responden	77
Lampiran 4	Hasil Perhitungan Olah Data	81
Lampiran 5	Hasil Uji Hipotesis.....	83
Lampiran 6	Tabel Statistik.....	84
Lampiran 7	Dokumentasi	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang sangat pesat dan persaingan yang semakin ketat menjadikan setiap perusahaan harus menghadapi tantangan yang menuntut sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi dalam keunggulan bersaing. Kualitas sumber daya manusia ditandai dengan SDM yang kreatif, memiliki kemampuan baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental) serta kemauan yang tinggi. SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai peran yang paling besar dalam suatu perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menempatkan karyawan pada posisi yang tepat agar mencapai hasil yang optimal. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu kompensasi sebagai faktor penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, pengalaman sebagai tingkat penguasaan pengetahuan atau keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Sikap sangat penting dalam kinerja karyawan. Setiap karyawan diharapkan memiliki sikap disiplin untuk mengikuti aturan perusahaan dan melaksanakan tugas. Selain itu juga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan karyawan. Penempatan karyawan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi.

Penempatan kerja pada posisi jabatan yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan juga keinginan karyawan itu sendiri agar dapat

menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan baik. Penempatan (*placement*) ini harus sesuai dengan kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakan agar dengan adanya penempatan yang tepat, gairah kerja dan mental kerja akan mencapai hasil yang optimal. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tidak sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Dan ini semua berdampak pada output yang di peroleh perusahaan juga menjadi berkurang atau tidak sesuai dengan target perusahaan yang diinginkan.

Jika kondisi ini terus dibiarkan tanpa adanya evaluasi maka perusahaan akan kalah saing dengan perusahaan sejenis, karena itu penempatan karyawan bukan masalah sepele tapi harus dipandang sebagai masalah yang bisa mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan. Ketidaktelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, tingginya tingkat *turnover* dan absensi karyawan. Menurut Bangun (2012), "Penempatan karyawan adalah proses penempatan karyawan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan. Menurut Karyoto (2016 : 84) bahwa penempatan pekerja (SDM) adalah suatu proses pengisian kekosongan jabatan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Selain penempatan karyawan, adapula faktor kompensasi juga berpengaruh besar terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Menurut Rivai & Sagala (2011:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa orang mencari pekerjaan untuk mendapatkan imbalan baik secara finansial maupun non finansial. Jika perusahaan mampu mengelola kompensasi dengan baik maka akan membantu

perusahaan dan menjaga karyawannya dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang baik, karyawan bisa saja meninggalkan perusahaan karena merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dan melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan pembayaran kompensasi yang tidak sesuai akan mengurangi kinerja karyawan, menyebabkan mogok kerja dan meningkatkan keluhan-keluhan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik.

Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para karyawan serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Penempatan kerja dan kompensasi merupakan dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Saat ini 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, Sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat baik individu maupun institusi dan BNI telah memiliki 1 kantor pusat, 914 kantor cabang dan 17 kantor wilayah yang tersebar diseluruh indonesia. Salah satunya BNI Kantor Wilayah Makassar yang merupakan Kantor Wilayah Bank Umum di Jl. Jend. Sudirman No.1 Makassar. (www.bni.id).

Banyaknya karyawan yang di PHK, dirumahkan, pensiun, meninggal dunia, mogok kerja dan kinerja karyawan yang menurun menyebabkan meningkatnya tingkat turnover yang merupakan fenomena dari banyaknya masalah pengelolaan sumber daya manusia yang kurang begitu diperhatikan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan Bank dalam mewujudkan visinya sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja. (www.bni.id).

Tabel 1.1 Tingkat Turnover Karyawan BNI

Tahun	Tingkat Turnover
2015	4,9%
2016	2,7%
2017	3,42%
2018	4,76%
2019	4,57%

Sumber: www.bni.co.id

Tabel 1.1 menunjukkan tingkat *turnover* karyawan BNI yang mengalami peningkatan dan cenderung berfluktuasi. Banyak faktor yang menyebabkan tingkat *turnover* meningkat. Kinerja karyawan yang kurang optimal menjadi salah satu faktor penyebab meningkatnya tingkat *turnover*. Kinerja karyawan yang kurang optimal disebabkan oleh ketidaksesuaian penempatan kerja dan kompensasi yang diberikan.

Salah satu penelitian tentang hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang pernah dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Banta dan Shaikh (2017) menunjukkan hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain.

Berkaitan dengan hal tersebut maka objek penelitian ini adalah pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar. Sebagai institusi bank milik pemerintah, dalam hal ini adalah perusahaan BUMN di Indonesia, maka karyawan dituntut untuk berkinerja tinggi dan memiliki semangat tinggi dalam bekerja serta melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien

untuk bersaing dengan bank-bank pemerintah lainnya maupun bank swasta, mengingat dari sepanjang tahun 2019 industri perbankan dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan pada 25 November 2020 dengan pihak *Human Management* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar, fenomena yang terjadi bahwa kinerja karyawan belum optimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa karyawan yang merasa bahwa kebijakan kompensasi yang diberikan dianggap kurang membantu karyawan dalam meningkatkan karir dan potensi karyawan dan adanya ketidaksesuaian dalam pelaksanaan penempatan karyawan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **Hubungan Penempatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar?
2. Bagaimanakah hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu:

1. Untuk mengetahui hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar
2. Untuk mengetahui hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar dalam rangka menentukan penempatan kerja dan pemberian kompensasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi sebagai acuan dalam rangka pengoperasian menentukan penempatan kerja dan kompensasi.

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan untuk mengembangkan ilmu tentang hubungan penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan bisa dijadikan sebagai tambahan informasi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis mengenai hubungan penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan teori dan konsep yang digunakan, juga membahas tinjauan empirik yang sejenis dan kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian serta hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi penjelasan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. Menurut Bohlander dan Snell (2010) dalam Musfidar (2020) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan mereka imbalan atas usahanya dalam bekerja.

Menurut (Flippo,1996) dalam Yani (2012) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2002:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Hasibuan (2002:21) Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) 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 seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, dan karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, *delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart)*. Organisasi sebagai wadah untuk mencapai tujuan, organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*Directing*) 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

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, akan diadakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama

yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan karyawan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan 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 untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.1.3 Komponen MSDM

Menurut Hasibuan (2018:12) Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan aset utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan karyawan aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

a. Karyawaan Operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

b. Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

1) *Manajer lini*

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

2) *Manajer staf*

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas lini.

3. Pemimpin (*Manager*)

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas

pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten, berlaku adil dan jujur.

2.1.1.4 Peranan MSDM

Menurut Hasibuan (2018:14) bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Konsep Penempatan Kerja

Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembaliseorang

karyawan kepada pekerjaan barunya. Beberapa definisi penempatan (*placement*) menurut para ahli, antara lain:

Menurut Rivai dan Sagala (2011:198) Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru maupun para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Bangun (2012), Penempatan karyawan adalah proses penempatan karyawan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan”.

Menurut Hariandja (2005:156) menyatakan bahwa penempatan kerja merupakan proses penugasan/pengisian jabatan. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*), dan penurunan jabatan (*demosi*), atau bahkan pemutusan hubungan kerja atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Schuler dan Jackson (1997:276) Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pecocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut.

Penempatan *staffing* terdiri dari dua cara: karyawan baru dari luar perusahaan dan penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan internal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Karyawan berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Mendapatkan pekerjaan

baru dalam dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antar departemen memerlukan sedikit orientasi yang lebih lengkap. Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:199) Terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer dan demosi.

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*), atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

2. Transfer

Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, karyawan di demosi.

2.1.2.1 Manfaat Penempatan

Menurut Karyoto (2016:97) Kegiatan penempatan mempunyai beberapa manfaat seperti dapat menghindarkan organisasi dari kekurangan tenaga kerja, serta meningkatkan spesialisasi kerja, kinerja organisasi, karier, dan kesejahteraan pekerja.

1. Menghindari kekurangan tenaga kerja

Penempatan pekerja melibatkan kegiatan perencanaan guna menentukan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menempati posisi-posisi kosong. Dengan adanya kekosongan pada posisi tertentu, organisasi harus menghitung jumlah keseluruhan pekerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan jumlah pekerja yang sudah dimiliki. Dengan perhitungan itu kekurangan pekerja bisa diketahui. Kemudian, pemimpin organisasi dapat menginstruksikan bagian personalia untuk mencari tenaga kerja baru.

2. Meningkatkan spesialisasi kerja

Dalam kegiatan perekrutan atau penarikan pekerja, organisasi menentukan beberapa persyaratan, misalnya keterampilan, yang harus dipenuhi oleh para pelamar kerja. Organisasi memberikan persyaratan tertentu karena nantinya calon pekerja yang dinyatakan diterima akan ditempatkan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan khusus seperti yang dilakukan oleh para manajer organisasi.

3. Meningkatkan kinerja organisasi

Kinerja organisasi dapat diperoleh dari prestasi kerja yang dihasilkan para pekerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan-kegiatan mereka. Dengan kata lain, jika hasil kerja para pekerja sesuai dengan harapan organisasi, secara tidak langsung kinerja organisasi akan meningkat. Sedemikian pentingnya hasil yang dicapai para pekerja terhadap pembentukan kinerja organisasi sehingga organisasi harus berupaya mencari penyebab yang dapat menurunkan kinerja mereka dan menemukan solusinya.

4. Meningkatkan karier pekerja

Kegiatan penempatan memperkenalkan para pekerja baru pada struktur organisasi. Karena dalam struktur tersebut terdapat berbagai tingkatan jabatan manajer, dapat dikatakan bahwa para pekerja mempunyai peluang untuk

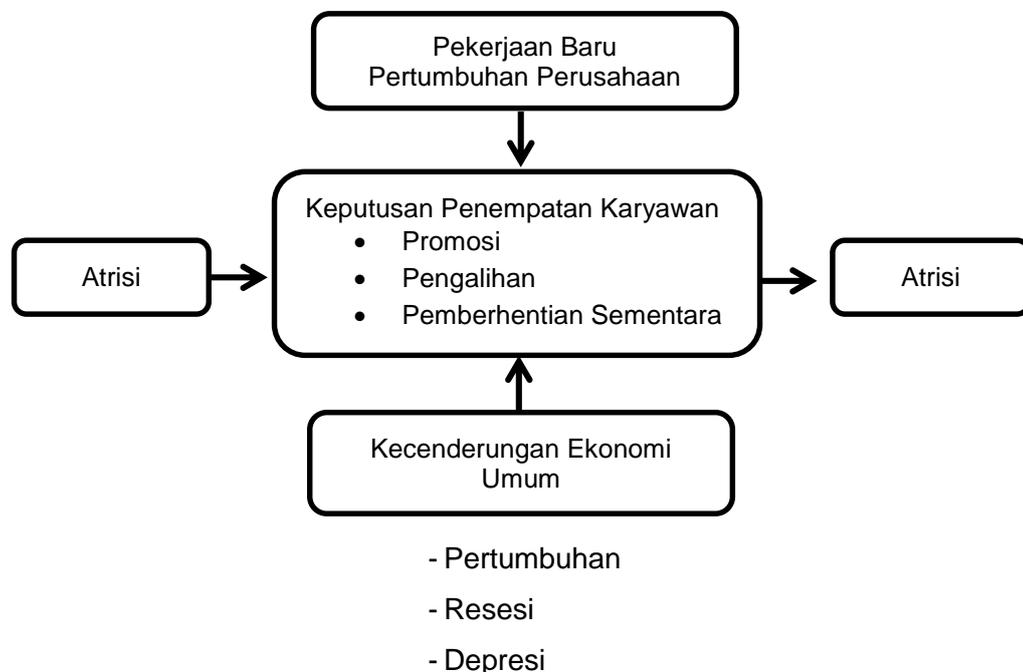
meningkatkan karier mereka. Peningkatan karier dapat membahagiakan pekerja karena aspek-aspek lainnya, seperti kekuasaan, status sosial, penghargaan, bahkan kesejahteraan, juga akan ikut naik.

5. Meningkatkan kesejahteraan pekerja

Kesejahteraan dapat diukur dari terpenuhinya kebutuhan dan keinginan. Melalui promosi, jabatan pekerja di dalam organisasi bisa meningkat. Peningkatan jabatan tentu akan diiringi dengan kenaikan imbalan/kompensasi. Dengan begitu, kesejahteraan pekerja dapat meningkat. Tambahan kompensasi yang diberikan organisasi dapat pekerja gunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang belum tercapai.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan dikemukakan oleh Mangkuprawira, (2014 : 171) dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Karyawan

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pension dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka karyawan yang permanen maupun temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departemen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan

meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

5. Promosi

Sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status keorganisasiannya. Sering pula disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi. Promosi memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pertama, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. Kedua, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi. Ketiga, terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

6. Pengalihan

Mangkuprawira, (2004 : 170) mengemukakan bahwa pengalihan dan penurunan pangkat adalah dua kegiatan penempatan karyawan pokok yang terjadi di sebuah perusahaan. Pengalihan terjadi manakala seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang relatif pembayaran gajinya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya.

7. Penurunan pangkat

Penurunan pangkat dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali dari seseorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan

gaji/upah yang lebih kecil serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah. Penyebabnya dapat berasal dari karyawan atau pertimbangan perusahaan. Ada lima alasan mengapa penurunan pangkat terjadi, yaitu:

1. Promosi yang gagal.
2. Ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan bersangkutan.
3. Kapasitas karyawan yang kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran kerja yang kurang.
4. Pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi.
5. Kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif/alasan personal.

8. Program Penempatan Pekerjaan

Perusahaan menginformasikan kepada para karyawan tentang adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan yang berkualifikasi untuk melamar. Informasi tersebut bisa juga diumumkan melalui papan pengumuman, bulletin, surat kabar atau e-mail. Peluang kerja ini merupakan hasil analisis pekerjaan dan beban yang ada dalam perusahaan. Kemudian melalui nominasi diri atau rekomendasi dari penyelia, karyawan yang berminat dalam program ini segera melapor ke departemen SDM dan melamarnya.

Mangkuprawira, (2004:171) mengemukakan bahwa maksud dari program ini adalah mendorong para karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan.

2.1.2.3 Indikator Penempatan Kerja

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013) dalam Siahaan & Bahri (2019) untuk melakukan penempatan karyawan diperlukan ketetapan yang benar-benar bisa dilakukan secara obyektif, dikarenakan jika salah dalam penempatan akan mempengaruhi hasil dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan indikator-indikator yang bisa membuat penempatan sesuai dengan yang diharapkan. Berikut beberapa indikator dari penempatan karyawan yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi :

- a) Pendidikan yang diisyaratkan, pendidikan yang harus ditempuh untuk memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- b) Pendidikan alternatif, pendidikan lain apabila dibutuhkan, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya dengan semestinya. Pengetahuan kerja ini harus dimiliki oleh karyawan sebelum ia ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja.

3. Keterampilan Kerja

Keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti membuat keputusan dalam bekerja, menganalisa data, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.

- c) Keterampilan sosial, seperti menawarkan barang atau mempengaruhi orang lain

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a) Pekerjaan yang sesuai bidangnya
- b) Lamanya karyawan dalam melakukan pekerjaan

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Indikatornya yaitu :

- a) Kesesuaian faktor usia dengan posisi kerja karyawan
- b) Kesesuaian faktor usia dengan masa kerja

Dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor utama dalam menentukan penempatan kerja karyawan, yaitu latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan faktor usia. Jika seorang karyawan bekerja dinilai telah sesuai dengan indikator tersebut maka penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tersebut telah efektif dan efisien.

2.1.3 Konsep Kompensasi

Kompensasi menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan karena kompensasi dapat mempengaruhi kinerja atau memotivasi karyawan. Kompensasi bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2018:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang berbentuk uang yaitu kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan. Kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan masyarakat).

Menurut Rachmawati (2008:144) Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Simamora (1997:539) “Kompensasi meliputi kembalian-kembalian financial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”.

2.1.3.1 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:121) Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

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 ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengar 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 batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Rachmawati (2008:144) bahwa berikut adalah tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi harus memikat calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2. Mempertahankan karyawan

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

3. Adanya keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja. perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalamanan, kesetiaan pada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Banyak pendapat para ahli mengenai jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Menurut Rivai (2004) dalam Mufsidar (2020) kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial

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

a. Kompensasi finansial langsung

Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi

financial langsung yang meliputi liburan, asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial dapat berupa karir pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Kompensasi menunjang karir pekerjaan meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif. Jenis kompensasi ini lebih kepada hal-hal yang tidak memiliki wujud fisik namun bisa dirasakan benefitnya oleh karyawan secara langsung, seperti kehormatan dan mendapat pujian dan penghargaan.

2.1.3.3 Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:122) Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi

karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

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

2.1.3.4 Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi

1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan antara lain:

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan

besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian, pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

2.1.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Kasmir (2019:250) Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan jumlah komponen kompensasi dan besarnya kompensasi yang diterima karyawan per bulan yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor utama dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi yang diterima. Artinya dasar utama permulaan dan selanjutnya besarnya kompensasi yang diterima setelah karyawan adalah pendidikan.

2. Pengalaman

Pengalaman artinya jangka waktu dan keahlian seseorang dalam bekerja. Artinya mereka yang bekerja lama kemungkinan kenaikan pangkat atau jabatan tertentu, sehingga kompensasi yang diterima lebih tinggi dari yang dibawahnya.

3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab

Karyawan yang memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang lebih besar dari yang lain tentu memiliki kompensasi yang lebih besar pula. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang lebih kecil maka kompensasinya juga relatif lebih rendah.

4. Jabatan

Kenaikan jabatan tentu akan mampu meningkatkan kompensasinya. Kenaikan jabatan akan menaikkan gaji ke tingkat yang lebih tinggi. Kenaikan jabatan juga menambah tunjangan lainnya misalnya tunjangan kesehatan, konsumsi, transportasi dan tunjangan lainnya.

5. Jenjang kepangkatan

Jenjang kepangkatan atau golongan juga menjadi faktor pertimbangan untuk menambah kompensasi yang diterima seseorang.

6. Prestasi kerja

Kinerja merupakan prestasi kerja yang diperoleh seseorang dalam kata tentu akan memperoleh kompensasi yang baik.

2.1.3.6 Indikator Kompensasi

Menurut Mondy (2008:5) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung

1) Upah

Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan, atau sesudah pekerjaan diselesaikan. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian.

2) Gaji

Gaji merupakan pemberian gaji bersifat tetap, artinya jumlah yang diberikan setiap bulan sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya. Besar gaji juga ditentukan oleh berbagai pertimbangan, utamanya adalah masalah kinerja karyawan, disamping kemampuan perusahaan.

3) Komisi

Komisi merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk. Besarnya komisi yang diberikan tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

4) Bonus

Bonus adalah pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan apabila dalam dua jenis, yaitu bonus umum dan khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok (unit kerja). Bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat.

2. Kompensasi finansial tidak langsung

- 1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran diluar jam kerja yaitu hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- 3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir

2.1.4 Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Mangkunegara (2000:67) 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.

Kasmir (2019:182) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Sedangkan Bangun (2012:231) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang ditentukan sehingga tujuannya akan sesuai dengan kode etik organisasi. Dengan demikian kinerja karyawan dapat berkontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut Sunyoto (1999:1) dalam Mangkunegara (2007:10) tujuan dari evaluasi kinerja antara lain :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Simamora (1995:500) dalam Mangkunegara (2007:14) kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. faktor individual yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) Attitude
 - 3) Personality
 - 4) Pembelajaran
 - 5) Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) Job design

2.1.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Bangun (2012:234) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga karyawan dituntut untuk memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Ada beberapa jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan lain.

2.1.5 Hubungan antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan antara Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan

Salah satu bentuk peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan pemberian tugas atau tanggung jawab kepada karyawan yang sesuai dengan bidang keahliannya. Menurut Rivai dan Sagala (2011:198) Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru maupun para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Penempatan kerja yang tepat juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga sumber daya manusia yang ada mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Ketepatan atau ketidaktepatan penempatan seseorang dalam suatu bidang tugas atau jabatan tertentu akan sangat menentukan tingkat keberhasilan atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Bone, dkk (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif serta hubungan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan

Daerah dan Penelitian Provinsi Gorontalo. Jadi dalam hal ini penempatan memiliki peran penting dalam memaksimalkan kinerja karyawan.

2.1.5.2 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi karyawan dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Menurut Hasibuan (2018:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang berbentuk uang yaitu kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan. Kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan masyarakat).

Banyak penulis yang dalam tulisannya menyatakan bahwa kompensasi merupakan pendorong utama kinerja karyawan. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Sintiya (2017), hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa ada hubungan terhadap kinerja perawat instalasi rawat inap RSI Siti Aisyah Madiun. Jadi dalam hal ini kompensasi memiliki peran penting dalam memaksimalkan kinerja karyawan.

2.2 Tinjauan Empirik

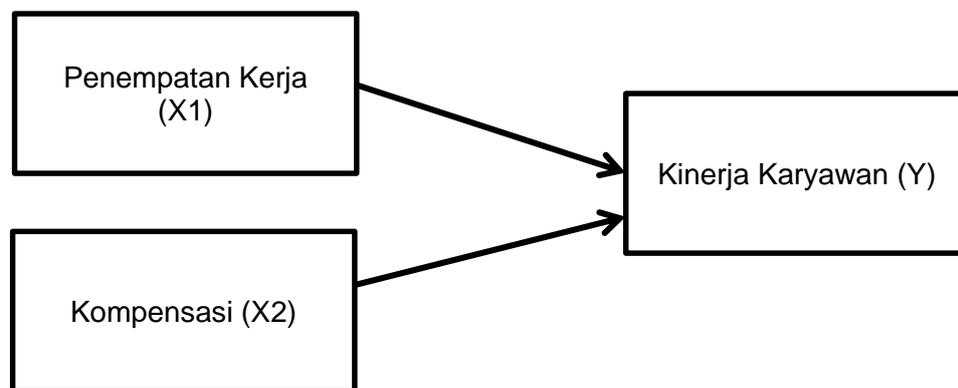
Berikut ini akan disajikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian. Penelitian ini terkait dengan variabel penempatan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan. Hal ini berguna untuk mengetahui hasil dari penelitian terdahulu, perbandingan dan gambaran yang dapat digunakan sebagai pendukung penelitian yang akan dilakukan saat ini. Di bawah ini beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Analisis	Hasil
1	Banta dan Shaikh (2017)	Relation of Compensation and Benefits on Employees' Performance: A Study of Audit Firms in Bahrain	Metode statistik deskriptif, uji t dan korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain
2	Putri (2012)	Hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada biro manajemen sumber daya manusia PT Jasa Marga (Persero) Tbk	Metode Rank Spearman	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk
3	Sintiya (2017)	Hubungan kompensasi dengan kinerja perawat instalasi rawat inap Rumah Sakit Islam Siti Aisyah Madiun	Metode editing, coding, entry, tabulasi dan uji kendall's tau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan terhadap kinerja perawat instalasi rawat inap RSI Siti Aisyah Madiun.
4	Saskia (2020)	Hubungan motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Dana Nusantara	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Bone, dkk. (2018)	Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di badan perencanaan penelitian dan pengembangan daerah provinsi Gorontalo	Analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif serta hubungan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Provinsi Gorontalo.
6	Saputri (2018)	Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan food and beverage departemen di hotel grand central Pekanbaru	Uji koefisien korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan di perusahaan
7	Febrianti dan Amanda (2020)	Pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Primavera Internasional Jakarta	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Muaja, dkk (2017)	Pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut- Go Kantor Cabang Utama Manado	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulut-Go Kantor Cabang Utama Manado.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka dan konsep yang telah dijelaskan sebelumnya dan dibantu oleh penelitian-penelitian terdahulu maka yang menjadi variabel *dependen* (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan yang menjadi variabel *independen*(X) adalah penempatan kerja dan kompensasi. Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teoritis yang ada serta penelitian terdahulu, maka di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Diduga penempatan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar

H₂ : Diduga kompensasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Makassar