

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan aset berharga bagi perusahaan atau organisasi bisnis karena merupakan poros utama dalam melakukan tindakan, menentukan tujuan serta pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dibutuhkan pengelolaan yang tepat. Adanya pengelolaan yang tepat mulai dari proses perekrutan, penyeleksian, pengklarifikasian, dan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia secara professional dapat memberikan keseimbangan antara kemampuan dan tuntutan perusahaan terhadap tuntutan karyawan. Kunci utama agar perusahaan dapat berkembang secara baik yaitu keseimbangan antara karyawan dan perusahaan (Fatikhin,dkk 2017).

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan

fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suryani 2019).

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka (Poluakan dkk 2019). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi (Suryani 2019). Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. (Afandi 2018).

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. (Lestari dkk 2020). Konflik adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat (Ekshan dan Burhan 2021).

PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana merupakan salah satu BPR yang berperan dalam meningkatkan kebutuhan pelayanan akan produk dan jasa perbankan bagi masyarakat. Adapun tujuan terbentuknya PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana secara umum adalah untuk membantu pembangunan disegala bidang, melalui fungsi intermediasi (perantara) antara pemilik dana dengan peminjam dana, serta kemungkinan untuk memperluas lapangan kerja.

Pada saat ini kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena karyawan merupakan

faktor utama dalam proses kerja yang pada akhirnya akan menjadikan perusahaan secara keseluruhan berlangsung secara baik atau tidak. PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana memiliki kriteria karyawan yaitu sebagai berikut, dengan nilai >80 masuk kedalam kriteria Baik Sekali, nilai 70-79,99 masuk kedalam kriteria Baik, nilai ,50-69,99 masuk kedalam kriteria Cukup Baik, nilai 40,01 masuk kedalam kriteria Buruk. Adapun penilaian kinerja PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Jumlah
Karyawan tetap PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana tahun
2017-2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Penilaian Pinerja					
		Sangat Baik (>80)		Baik (70-79,99)		Cukup Baik (0-69,99)	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
2017	40	8	20.0%	20	50.0%	12	30.0%
2018	38	10	26.3%	18	47.4%	10	26.3%
2019	42	12	28.6%	21	50.0%	9	21.4%
2020	40	8	20.0%	17	42.5%	15	37.5%

Sumber: PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana, April 2021

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan berdasarkan jumlah karyawan pada tahun 2017 karyawan yang ber kriteria sangat baik berjumlah 8 orang dengan persentase 20,0%, kriteria cukup baik berjumlah 12 orang dengan persentase 30,0%. Pada tahun 2018 karyawan yang ber kriteria sangat baik berjumlah 10 orang dengan persentase 26,3%, kriteria cukup baik berjumlah 10 orang dengan persentase 26,3%. Pada tahun 2019 karyawan yang ber kriteria sangat baik berjumlah 12 orang dengan persentase 28,6%, kriteria cukup baik berjumlah 9 orang dengan persentase 21,4%. Pada tahun 2020 karyawan yang ber kriteria sangat baik berjumlah 8 orang dengan persentase

20,0%, kriteria cukup baik berjumlah 15 orang dengan persentase 37,5%. Penilaian kinerja pada PT. BPR Eka ayu Artha Bhuwana dapat dilihat masih banyak karyawan yang memiliki kinerja yang cukup baik pada setiap tahunnya yang seharusnya karyawan memiliki kinerja baik atau sangat baik.

Pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja lebih semangat dan memacu tingginya kinerja dalam upaya peningkatan sumber daya manusia yang lebih efektif kedepannya. Dari hasil wawancara, beberapa karyawan berpendapat mengenai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, besarnya gaji dan THR yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, karna menurut karyawan beban kerja dan gaji yang di berikan tidak seimbang, loyalitas dalam bekerja menjadi kebiasaan sehari-hari karyawan, selain itu kenaikan jabatan sulit untuk didapatkan, hal ini menyebabkan karyawan melakukan kegiatan kerja menjadi kurang antusias, karena faktor kompensasi yang diterima diluar harapan. Makah hal tersebut dapat Menyebabkan naik turunnya kinerja karyawan. Selanjutnya untuk melihat total kompsnasi karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana dapat dilihat dari table dibawah ini:

Tabel 1.2
Besaran Total Gaji dan Bonus Karyawan pada PT. BPR Eka Ayu
Artha Bhuwana Tahun 2017-2020

Tahun	Jumlah karyawan	Total Gaji Karyawan	THR	Total
2017	40	1.322.000.000	30.000.000	1.352.000.000
2018	38	1.396.000.000	36.100.000	1.432.100.000
2019	42	1.560.000.000	39.900.000	1.599.900.000
2020	40	1.563.000.000	40.000.000	1.603.000.000

Sumber: PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana, April2021

Dari Tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Dimana seperti yang terlihat pada tabel, kompensasi terendah terjadi pada tahun 2017 dengan kompensasi sebesar 1.322.000.000 dengan jumlah karyawan 40 orang, kompensasi tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebesar 1.563.000.000 dengan jumlah karyawan 40 orang. Data tersebut mewakili gambaran dari kompensasi PT.BPR Eka Ayu Artha Bhuwana memberikan sesuai dengan tingkat jabatannya. Tujuan ditampilkannya data tersebut untuk memastikan gaji atau upah apakah mengidentifikasi kompensasi yang baik atau diduga ada ketidaksesuaian dengan beban kerja.

Berbagai cara akan ditempuh dalam meningkatkan kinerja karyawan selain kompensasi, perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering kali menimbulkan ketidak cocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Dalam suatu perusahaan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Berikut laporan konflik kerja yang terjadi pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana.

Tabel 1.3
Data Laporan Konflik Kerja Karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana tahun 2017-2020

No	Tahun	Laporan Konflik
1.	2017	4
2.	2018	3
3.	2019	2
4.	2020	5
Total		14

Sumber: PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana, April 2021

Pada Tabel 1.3 dapat dilihat pada tahun 2017 menunjukkan ada 4 konflik, sedangkan pada tahun 2018 terjadi penurunan menjadi 3 konflik dan pada tahun 2019 kembali menurun menjadi 2 konflik, terakhir pada tahun 2020 terjadi peningkatan menjadi 5 konflik yang terjadi. Observasi dilakukan pada bulan April 2020 untuk mengetahui penyebab konflik kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan form pengaduan karyawan, ada beberapa jenis Konflik dalam suatu Perusahaan yaitu :

1. Konflik manajemen terjadi pada saat suatu pekerjaan ada masalah yang harus diselesaikan dan itu biasanya terjadi karena tugas masing-masing yang berbeda misalnya antara Divisi Penjualan dan Divisi Bagian keuangan. Dalam Penjualan mungkin sudah benar dalam memasarkan produknya tapi dalam keuangan tidak menyetujui apa yang sudah dijalankan oleh pihak penjual.

2. Konflik Peran terjadi karena berupa kesalahpahaman antara Pimpinan dan Manajemen dan tentang pekerjaan yang telah dikerjakan seharusnya benar tetapi di anggap salah serta komunikasi yang tidak jelas dan dapat menimbulkan salah paham dan saling menyalahkan.

3. Konflik Vertikal ini terjadi karena adanya suatu kepentingan masing – masing contohnya dalam Divisi Penjualan selalu di Tekan agar dapat menjadi yang terbaik tetapi dalam Divisi Bagian Keuangan tidak dapat menerima apa yang telah di kerjakan oleh pihak Penjual.

4. Konflik Horizontal terjadi antara orang yang bekerja di dalam perusahaan. Contoh konflik ini adalah tentang tujuan Pekerjaan yang tidak cocok dan efisiensi penggunaan sumberdaya dan pemasaran. Konflik yang terjadi antar karyawan dalam perusahaan, jika tidak di tangani dengan baik,

akan dapat mengakibatkan adanya hambatan bagi karyawan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga kinerja karyawan tersebut bisa menurun.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat dijadikan permasalahan penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh secara parsial kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana?
2. Bagaimanakah pengaruh secara parsial konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Ayu Artha Bhuwana.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak baik secara teoritis maupun praktis yaitu :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai

kompensasi, konflik kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan evaluasi dalam kebijakan operasional yaitu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan akan pengaruh kompensasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Resource Based View*

Teori *Resource Based View* (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984). Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan. Dalam penelitian ini, nilai perusahaan diartikan sebagai nilai pasar. Nilai perusahaan suatu perusahaan tercermin dari harga saham perusahaan tersebut semakin tinggi harga saham, menunjukkan semakin tinggi pula kemakmuran dari para pemegang saham perusahaan.

Tujuan utama dari didirikan suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaannya melalui peningkatan kemakmuran dari para pemegang saham. Dalam meningkatkan nilai perusahaan, perusahaan tidak hanya memperhatikan ekuitas saja, melainkan juga memperhatikan sumber keuangan seperti hutang maupun saham preferennya. Nilai perusahaan bagi investor sangatlah penting karena nilai perusahaan digunakan sebagai indikator untuk menilai secara keseluruhan suatu perusahaan (Nurlela dan Islahuddin, 2008).

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2015:67). Kinerja adalah hasil dari kerja yang dicapai oleh seseorang dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Prawirosentono, 2008). Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Kinerja sering disebut sebagai tolak ukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target suatu perusahaan yang memiliki karyawan dan kinerjanya yang baik, maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (karyawan) dengan kinerja perusahaan (Indriyani, 2009). Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo,2011:2).

Menurut Rahmawanti (2014:4) kriteria utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengukuran kualitas yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
2. Pengukuran kuantitas yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan dan seberapa baik penyelesaiannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugas yang telah dibebankan kepadanya, dengan ukuran atau standar yang berlaku pada perusahaan tempat individu tersebut bekerja sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Silaban (2012:6) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan

Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.

2. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.

3. Dukungan yang diterima

Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.

5. Hubungan dengan organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002:68) karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga mereka memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi. Tanggung jawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat *weekend*, dan sebagainya.
3. Memiliki tujuan realistis. Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam perusahaan atau organisasi agar mencapai target yang ditentukan.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan. Penyusunan rencana kerja tentang apa saja yang harus dilakukan dan disusun dengan baik untuk mencapai target yang telah ditentukan.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik.

4. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Subechi Maulana (2015) menyatakan bahwa ada enam karakteristik yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan suatu aktifitas. Hasil dari pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi yang dapat diterima oleh atasan dan rekan kerja.

2. Kuantitas

Jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian

Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta dukungan atau bimbingan dari pengawas atau meminta informasi pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif

di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya

Secara sederhana kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Untuk menciptakan efisien, sistem kompensasi juga harus sejalan dengan konteks organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa sistem pembayaran dan pemberian kompensasi harus sesuai dengan peraturan dan penetapan dari perusahaan dengan sistem penilaian kerja karyawan untuk menciptakan keadilan dalam pemberian kompensasi pada seluruh karyawannya. Untuk kinerja optimal, sistem kompensasi harus terdiri dari kebijakan yang konsisten baik antara karyawan individu atau sendiri dan dengan kebijakan lainnya (Purnawati dkk 2019)

(Hasibuan 2011). Bentuk langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus. Sementara yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pelatihan, dan sebagainya. Selain itu bentuk bukan finansial berupa unsur-unsur jenis pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk unsur pekerjaan meliputi tanggung jawab, perhatian dan penghargaan dari pimpinan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kenyamanan kondisi kerja, distribusi pembagian kerja, dan kebijakan perusahaan.

Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang berupa finansial maupun nonfinansial (Martoyo 2007). Menurut (Swasto 2011), kompensasi adalah segala sesuatu yang

diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan pada organisasi. (Hasibuan 2003) mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi ialah sistem balas jasa yang diterima oleh pegawai dari organisasi atau perusahaan atas usaha yang telah dilakukannya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain :

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaan

8. Pengaruh buruh

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

3. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2011:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara

langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.
Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya

4. Indikator kompensasi

Menurut (Nenny Nurainy 2018) indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Gaji

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

2. Insentif

Penghargaan diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktif kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

5. Premi

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

6. Pengobatan

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

7. Asuransi

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

2.1.4 Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah bagian yang tidak terhindarkan dari kehidupan organisasi karena tujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda seperti manajer dan staf yang sering tidak sesuai. Konflik organisasi dapat dianggap sebagai sengketa yang terjadi ketika kepentingan, tujuan atau nilai-nilai dari individu atau kelompok yang berbeda tidak kompatibel satu sama lain.

Konflik merupakan kondisi dimana adanya perbedaan. Perbedaan akan selalu ada karena setiap karyawan memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam. Perbedaan pada manusia misalnya jenis kelamin, ekonomi, dan strata sosial, agama, suku, sistem hukum, bangsa, tujuan hidup, budaya, aliran politik dan kepercayaan merupakan penyebab timbulnya konflik (Wirawan, 2010:1). Mangkunegara (2000:155) beragumen bahwa konflik merupakan perbedaan yang timbul dari apa yang diharapkan terhadap dirinya maupun orang lain dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Konflik bisa berdampak positif bagi individu atau karyawan jika dijadikan sebagai motivasi agar lebih semangat dalam bekerja jika karyawan tersebut bisa mengendalikan konflik tersebut. Namun jika konflik tidak dapat dikendalikan dengan baik ini bisa berakibat pada penurunan kinerja di perusahaan tersebut (Marista 2018)

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah proses interaksi sosial, dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang berbeda atau bertentangan dalam pendapat dan tujuan mereka.

2. Indikator Konflik

Menurut (Subechi Maulana 2015) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik.

4. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

5. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi. kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya

2.2.2 Hubungan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada hakekatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar

konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan. Jadi, pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku karyawannya agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Akibat dari itu semua aktivitas kinerja karyawan dapat terganggu karena akan terjadi pemborosan waktu dan energi untuk menenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stres yang dapat mengurangi kinerjanya. Akan tetapi, tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara cermat dan tepat, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasana serba salah, sehingga mengalami tekanan jiwa

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

1. Pada jurnal penelitian tahun 2019 yang dilakukan oleh Agung Surya Dwianto dan Pupung Purnamasari dengan judul Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Jaeil Indonesia. Variabel yang diteliti yaitu kompensasi dan

kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaeil Indonesia.

2. Pada jurnal penelitian tahun 2019 yang dilakukan oleh Eka Bayu Purnawati, Komang Krisna Heryanda, Putu Indah Rahmawati dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja karyawan PT. Indo Bali Negara. Variabel yang diteliti yaitu Kompensasi, Pengalaman Kerja dan Kinerja. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi dan Pengalaman kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indo Bali Negara.
3. Pada jurnal penelitian tahun 2019 yang dilakukan oleh Angel Kralita Poluakan Roy F. Runtuwene Sofia A.P. Sambul dengan judul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. Variabel yang diteliti yaitu Kompensasi dan Kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Pada PT. PLN (Persero) UP3 Manado.
4. Pada jurnal penelitian tahun 2020 yang dilakukan oleh N. Lilis Suryani dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indo Tekhnoplus. Variabel yang diteliti yaitu Kompensasi, Lingkungan kerja dan Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indo Tekhnoplus.

5. Pada jurnal penelitian tahun 2020 yang dilakukan oleh Agustinus Yanuar Budhhi Heriyanto dengan judul Pengaruh Kompensasi dan motivasi terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Indoraya Internasional. Variabel yang diteliti yaitu Kompensasi, Motivasi dan Kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indoraya Internasional
6. Pada jurnal penelitian tahun 2020 yang dilakukan oleh Wahyu Muji Lestari, Lie Liana, Ajeng Aquinia dengan judul Pengaruh Stres kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Jepara. Variabel yang diteliti yaitu Stres, Konflik, Beban Kerja dan Kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Stres kerja, Konflik kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Jepara.
7. Pada jurnal penelitian pada tahun 2017 yang dilakukan oleh Ferdian Fathikin dkk dengan judul Pengaruh Konflik kerja dan stress kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Soekarno Hatta Malang.. Variabel yang diteliti yaitu Konflik kerja, Stres kerja dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Soekarno Hatta Malang.
8. Pada jurnal penelitian pada tahun 2019 yang dilakukan oleh Anita Rukmini dengan judul Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan Pada PT. ICC Indonesia di Jakarta Utara. Variabel yang diteliti yaitu kompensasi, stress kerja, konflik kerja dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi, Stres, dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan PT. ICC Indonesia di Jakarta Utara

9. Pada jurnal penelitian pada tahun 2018 yang dilakukan oleh Sri Rahmi & Kasmiruddin dengan judul Pengaruh Stres dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP. Pekanbaru Panam. Variabel yang diteliti yaitu Konflik, Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Stres dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP. Pekanbaru Panam.
10. Pada jurnal penelitian pada tahun 2018 yang dilakukan oleh Linda Marista dengan judul Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). Variabel yang diteliti yaitu Konflik kerja, Stres kerja dan Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Konflik kerja dan Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya).
11. Pada jurnal penelitian pada tahun 2019 yang dilakukan oleh Nurhaini, Abd. Kadir Djaelani, M. Khoirul ABS dengan judul Pengaruh Konflik Kerja Keluarga Ambiguitas Peran dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Kota Malang. Variabel yang diteliti yaitu Konflik Kerja Keluarga, Ambiguitas Peran,

Stress dan Kinerja. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Konflik kerja Keluarga, Ambiguitas peran dan Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Malang.

12. Pada jurnal penelitian pada tahun 2020 yang dilakukan oleh Erni Yuningsih, Sri Harini, M. Gusnul Rifky. Dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Divis Produksi PT. Kusuma Kaisan Sentul- Bogor. Variabel yang diteliti yaitu Motivasi Kerja, Kompensasi dan Kinerja. Analisis yang digunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Motivasi Kerja dan Kompensasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divis Produksi PT. Kusuma Kaisan Sentul- Bogor
13. Pada jurnal penelitian pada tahun 2019 yang dilakukan oleh Opan Arifudin. Dengan judul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Global (PT.GM). variabel yang diteliti yaitu Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Analisis yang digunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variable Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Global (PT.GM)
14. Pada jurnal penelitian pada tahun 2018 yang dilakukan oleh Muhammad Jalari dan Bobby Prasetyo Nugroho . dengan judul Pengaruh Konflik Motivasi Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Smart Media Prima di Karanganyar. Variabel yang diteliti yaitu Konflik, Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Analisis yang digunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh

yang signifikan antara variable Konflik, Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Smart Media Prima di Karanganyar.

