

**PENGARUH DESKRIPSI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA
PT. BPR EKA PRASETYA
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh:

JEFRY HARIANTO SITUMORANG

NPM : 12.832.0228



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

Judul : Pengaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BPR Eka Prasetya Medan

Nama Mahasiswa: JEFRY HARIANTO SITUMORANG

No. Stambuk : 12.832.0228

Program Studi : Manajemen

Menyetujui :

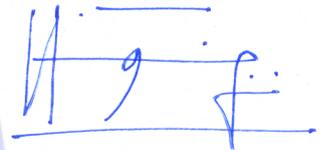
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Drs. Patar Marbun, M.Si

Pembimbing II



Harry Pardamenta SE, M.Si

Mengetahui :

Ketua Program Studi



Adelina Lubis, SE, M.Si

Dekan



Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si

Tanggal Lulus :

2017

ABSTRAK

Jefry Harianto Situmorang, 128320228, Pegaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.

Tujuan Penelitian ini Untuk mengetahui pengaruh deskripsi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan. 2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan 3. Untuk mengetahui pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Eka Prasetya Medan yang berjumlah 55 orang, sampel yang ditentukan dengan rumus Slovin. Adapun tehnik analisis yang di gunakan yaitu tehnik analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah di sajikan, Maka penulis menarik kesimpulan bahwa 1. Pengaruh deskripsi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan dengan nilai positif 0,653 % dan sig 0,001 < 0,05 terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan. 2. Pengaruh kompensasi karyawan berpengaruh positif signifikan dengan nilai positif 0,929% dan sig 0,002 < 0,05 terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan. 3. Pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi karyawan berpengaruh positif signifikan dengan nilai positif 48,949 dan sig 0,00 terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan. Hal ini dapat di buktikan dengan hasil perhitungan koefisien deteminasi, dapat di lihat dari nilai Adjusted R Square, yang di peroleh adalah 0,653% Hal ini membuktikan bahwa 65,3% Variabel Prestasi kerja (Y) dapat di jelaskan oleh variabel eskripsi kerja (X1) dan Kompensasi (X2), sisanya di pengaruhi oleh paktor-faktor lain yang tidak di jelaskan dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Pengarh Deskripsi, Kompensasi dan Prestasi Kerja Karyawan

ABSTRACT

Jeffry Harianto Situmorang, 28320228, Pivot Job Description and Compensation Against Employee Performance At PT. BPR Eka Prasetya Medan.

The influence of employee job description has positive significant effect with positive value 0,653% and sig 0,001. The purpose of this study To determine the effect of job description on employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan. 2. To determine the effect of compensation on employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan 3. To know the effect of job description and compensation simultaneously on employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan. Population in this research is all employees of PT. BPR Eka Prasetya Medan, amounting to 55 people, a sample determined by the Slovin formula. The analytical technique used is the technique of multiple linear regression analysis. Based on the results of research and discussion that has been presented, the authors draw the conclusion that $<0,05$ to employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan. 2. Effect of employee compensation has a significant positive effect with a positive value of 0.929% and sig 0.002 $<0,05$ on employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan. 3. The effect of job description and employee compensation have positive significant effect with positive value 48,949 and sig 0,00 to employee performance at PT. BPR Eka Prasetya Medan. This can be proved by the calculation of the coefficient of determination, can be seen from the value of Adjusted R Square, which is obtained is 0.653% This proves that 65.3% Work Achievement Variable (Y) can be explained by work escription variables (X dapat) and Compensation (X2), the rest is influenced by other factors not described in this study.

Keywords: Pengaruh Description, Compensation and Job Performance Employees

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena tiada daya dan upaya selain atas kehendaknya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan diberi kelancaran. Adapun judul dari penelitian ini adalah **Pengaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BPR Eka Prasetya Medan**

Adapun penyusunan skripsi ini penulis menulis dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salasatu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Medan Area.

Skripsi ini tidak terlepas dari peranan berbagai pihak yang turut membantu, mendukung dan mendoakan penulis dalam penyelesaian skripsi ini untuk itu penulis menyampaikan banyak trimakasi kepada yang terhormat:

1. Bapak **Prof. Dr. Dadan Ramdan, M,Eng, M.Sc** selaku Rektor pada Universitas Medan Area.
2. Bapak **Dr. Ihsan Effendi, SE,Msi** selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak **Hery Syahrial, SE,MSi** selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Ibu **Adelina Lubis, SE, MSi** selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Bapak **H. Amrin Mulia U Nasution, SE, MM** Selaku Ketua Pelaksana Ujian Sidang Skripsi Penulis.
6. Bapak **Drs. Patar Marbun, M.Si** selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak **Harry Pardamenta SE, M.Si** selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Ibu **Yuni Syahputri, SE, M.Si** selaku Sekretaris yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam hal kuliah.
9. Seluruh Staf pengajar dan pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
10. Bapak Pimpinan dan seluruh staf dan karyawan PT. BPR Eka Prasetya Medan. yang telah membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Yang teristimewah ucapan trimakasih yang tidak terhingga kepada Keluarga saya Terutama kepada kedua Orangtua Saya yaitu Ayah dan Ibu saya yang telah memberikakan Semangat dan doa, kasih sayang, serta bantuan moral maupun materi dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan mamfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, 29 Mei 2018

JEFRY HARIANTO SITUMORANG

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis.....	7
1. Deskripsi Kerja.....	7
a. Pengertian Deskripsi Kerja	7
b. Manfaat dan Tujuan Deskripsi Kerja.....	8
c. Elemen-elemen Deskripsi Kerja.....	9
d. Pedoman Uraian Pekerjaan	13
2. Kompensasi.....	14
a. Pengertian Kompensasi.....	14
b. Jenis Kompensasi.....	16
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	19
d. Fungsi Pemberian Kompensasi.....	26
e. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	28

3. Prestasi Kerja.....	30
a. Pengertian Prestasi Kerja	30
b. Manfaat Prestasi Kerja	33
c. Tujuan Prestasi Kerja.....	35
d. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja.....	36
e. Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	39
4. Penelitian Terdahulu.....	43
B. Kerangka Konseptual.....	44
C. Hipotesis	45
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	47
D. Definisi Operasional Variabel.....	47
E. Jenis dan Sumber Data.....	49
F. Teknik Pengumpulan Data	50
G. Teknik Analisis Data.....	52
1. Uji Asumsi Klasik	52
2. Analisis Uji Statistik.....	53
3. Pengujian Hipotesis	53
4. Koefisien Determinasi.....	57
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	58
1. Sejarah Singkat dan Bidang Usaha Perusahaan	58
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	59

3. Karakteristik Penelitian	63
4. Analisa Variabel Bebas – X_1 (Deskripsi Kerja).....	64
5. Analisa Variabel Bebas – X_2 (Kompensasi).....	66
6. Analisa Variabel Terikat– Y (Prestasi Kerja Karyawan).....	68
7. Uji Validitas dan Reliabilitas	71
B. Pembahasan.....	83
1. Pengujian Asumsi Klasik.....	74
2. Pengujian Regresi Berganda Variabel X_1 , X_2 dan Y.....	79
3. Uji t Variabel X_1 , X_2 dan Y.....	80
4. Uji F Variabel X_1 , X_2 dan Y	81
5. Pengujian Determinasi (R^2) Variabel X_1 , X_2 dan Y	82
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1: Paradigma Penelitian	45
Gambar 4-1: Struktur Organisasi PT. BPR Eka Prasetya Medan	59
Gambar 4-2 :Output SPSS Grafik Histogram	76



DAFTAR TABEL

Tabel 3-1	: Jadwal Waktu Penelitian.....	46
Tabel 3-2	: Operasional Variabel.....	49
Tabel 3-3	: Instrumen Skala Likert.....	51
Tabel 4-1	: Karakteristik Responden Penelitian.....	63
Tabel 4-2	: Skor Angket Responden Untuk Variabel Deskripsi Kerja	64
Tabel 4-3	: Skor Angket Responden Untuk VariabelKompensasi.....	66
Tabel 4-4	: Skor Angket Responden Untuk VariabelPrestasi Kerja Karyawan	69
Tabel 4-5	: Output Uji Validitas Variabel Deskripsi Kerja (Variabel X_1).....	71
Tabel 4-6	: Output Uji Validitas Variabel Kompensasi (Variabel X_2).....	72
Tabel 4-7	: Output Uji Validitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Variabel Y).....	72
Tabel 4-8	: Output Uji ReliabilitasVariabel Deskripsi Kerja (Variabel X_1)..	73
Tabel 4-9	: Output Uji ReliabilitasVariabel Kompensasi(Variabel X_2)	73
Tabel 4-10	: Output Uji ReliabilitasVariabel Prestasi Kerja Karyawan (Variabel Y)	74
Tabel 4-11	: Uji Normalitas Data.....	75
Tabel 4-12	: Uji Multikolinearitas.....	77
Tabel 4-13	: Uji Autokorelasi.....	78
Tabel 4-14	: Hasil Output Regresi Berganda.....	79
Tabel 4-15	: Hasil Output Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t).....	80
Tabel 4-16	: Hasil Output Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F).....	81
Tabel 4-17	: Hasil Output Determinasi X_1 , X_2 dan Y.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 KerangkaKonseptual.....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.BPR Eka Prasetya Medan	59
Gambar 4.2 Jenis Klamin Responden.....	63
Gambar 4.3 Usia Responden.....	64
Gambar4.4 Output SPSS Histogram	77



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1.	Jadwal WaktuPenelitian	47
Tabel 3.2.	Operasional Variabel.....	49
Tabel 3.3.	Instrumen Skala Likert.....	51
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Penelitian	63
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4.3.	Skor Angket Untuk Responden Untuk Variabel Deskripsi.....	65
Tabel 4.4.	Skor Angket Untuk Responden Untuk..... Variabel Kompensasi.....	67
Tabel 4.5.	Skor Angket Untuk Responden..... Prestasi kerja.....	70
Tabel 4.6.	Uji Validitas Deskripsi kerja.....	72
Tabel 4.7.	Uji Validitas Variabel Kompensasi	73
Tabel 4.8.	Uji Validitas Variabel Dukungan Prestasi kerja.....	73
Tabel 4.9.	Uji Reliabilitas Variabel Deskripsi kerja.....	74
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi.....	74
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Variabel Dukungan Prestasi kerja.....	75
Tabel 4.12	Uji Normalitas Data.....	76
Tabel 4.13	Uji Mltikolinearitas.....	78
Tabel 4.14	Uji Autokorelasi	79
Tabel 4.15	Output Regresi Berganda.....	80
Tabel 4.16	Uji T Variabel X_1 , X_2 dan Y.....	81
Tabel 4.17	Uji F Variabel X_1 , X_2 dan Y.....	82
Tabel 4.18	Uji Determinasi.....	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu sistem yang diadakan dan dirancang untuk mencapai hal-hal yang tidak dapat dicapai individu secara sendiri-sendiri. Dalam menghadapi persaingan bisnis perusahaan memerlukan tenaga yang terampil dan berkompeten untuk mendukung usaha perusahaan dalam melaksanakan berbagai tugas sehingga tercapai prestasi kerja yang tinggi dan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang baik di dalam suatu organisasi berguna untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dalam struktur organisasi terlihat adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing individu yang berasal dari dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menggambarkan pekerjaan yang akan dilaksanakan sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.

Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberadaan organisasi maka perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sebagai pekerja adalah penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan akibat yang pada akhirnya dapat mematikan organisasi.

Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan perlu diadakan hasil prestasi kerja yang telah dicapai pegawai. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja masing-masing kegiatan dalam rangka mengembangkan hasil kualitas kerja mereka. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan yang produktif dan berprestasi dalam bekerja. Prestasi kerja pegawai berkaitan dengan adanya hasil optimal yang dapat dicapai dengan

pekerjaan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki.

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja yang tinggi akan mendorong tingkat kinerja perusahaan secara umum. Pencapaian prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan, minat melaksanakan pekerjaan, peluang bertumbuh dan maju, tujuan yang terdefiniskan dengan jelas, kepastian dengan apa yang diharapkan, umpan balik mengenai seberapa baik para karyawan mengerjakan tugasnya, dan kekuasaan mendapatkan sumberdaya guna menjalankan pekerjaan serta pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

Prestasi kerja yang tinggi pada seorang karyawan akan bermuara pada kepuasan pelanggan. Selain itu, prestasi kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik karena ditentukan oleh deskripsi kerja.

Deskripsi kerja akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh setiap karyawan, apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya, hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik. Deskripsi kerja diartikan sebagai proses menyebutkan tugas, tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Tugas-tugas perlu diketahui dengan jelas apa jenisnya, selanjutnya tanggung jawab apa yang harus dipegang oleh seseorang yang melakukan tugas tersebut, sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan dengan adanya kejelasan-kejelasan pekerjaan yang harus dilakukan karyawan

Deskripsi kerja merupakan salah satu faktor penting berjalannya operasional perusahaan yang berkaitan dengan tata cara kerja karyawan. Dengan kejelasan dari tugas dan

tanggungjawab karyawan, maka karyawan akan semakin meningkatkan hasil kerjanya agar memberikan pertanggungjawaban dari jabatannya. Kejelasan dalam pembagian deskripsi kerja akan memberikan kelancaran bagi setiap karyawan untuk mengetahui apa yang menjadi batas-batas kerjanya dan mengerti pula bagaimana batas-batas kerja karyawan lainnya, sehingga setiap karyawan akan melakukan yang terbaik apa yang memang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, dan hal inilah yang akan memacu peningkatan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan sesuai dengan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.

Bentuk motivasi lain yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi yang layak. Dengan adanya memberikan kompensasi yang layak tersebut, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dipenuhi kebutuhan hidupnya dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya peningkatan pemberian kompensasi dalam peningkatan prestasi kerja karyawan yang harus diperhatikan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan..

Untuk melakukan peningkatan gaji maka perusahaan dapat menempuhnya dengan berbagai cara, salah satunya cara yang dapat ditempuh adalah dengan melaksanakan evaluasi atas prestasi karyawan, dikenal dengan penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini merupakan suatu penilaian yang sistematis terhadap penilaian kerja karyawan itu sendiri dan terhadap potensi karyawan tersebut dalam upaya mengembangkan kualitas dari karyawan. Dengan adanya prestasi kerja berarti perusahaan telah menunjukkan perhatiannya dalam memanfaatkan karyawan, untuk itu perlu adanya informasi yang relevan tentang prestasi masing-masing individu.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatutnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan.

PT. BPR Eka Prasetya Medan yaitu salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang lembaga keuangan perbankan yang dalam aktivitas utamanya yaitu menyalurkan kredit kepada masyarakat, dimana perusahaan selalu berupaya untuk memberikan penilaian prestasi kerja karyawan berupa hasil kerja nyata dengan standar, baik kualitas dan kuantitas karyawan. Dari hasil penilaian prestasi kerja karyawan akan menentukan tempat atau posisi serta jabatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan serta besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan. Namun demikian masih juga terdapat tumpang tindih jabatan dimana belum jelasnya pembagian tugas diantara para karyawan yang memang selalu saling bekerjasama. Dalam pemberian kompensasi juga ternyata tidak semua karyawan dengan jabatan yang sama mempunyai gaji atau upah yang sama, karna hal ini sesuai dengan perjanjian kontrak kerja ketika karyawan tersebut diterima menjadi karyawan di perusahaan. Hal ini juga yang kadang-kadang menjadi kendala peningkatan prestasi kerja yang belum sesuai dengan harapan pimpinan perusahaan.

Dari uraian di atas dapat diketahui pentingnya peranan deskripsi kerja dan kompensasi terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah maka rumusan masalahnya adalah : “

1. Apakah ada pengaruh deskripsi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan?
2. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan?
3. Apakah ada pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh deskripsi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan
3. Untuk mengetahui pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.
2. Untuk perusahaan, memberikan sumbangsih untuk perusahaan melalui hasil penelitian ini berkaitan dengan pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.

3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan masukan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti masalah yang sama dengan penelitian ini maupun yang berkaitan dengan masalah ini.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian teoritis

1. Deskripsi Kerja

a. Pengertian Deskripsi Kerja

Deskripsi pekerjaan (*job description*) atau deskripsi posisi menurut Anwar Prabu (2009: 147) adalah “Pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Tidak ada format standar yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan; format, pada kenyataannya, tergantung pada preferensi manajemen dan bagaimana deskripsi pekerjaan akan digunakan”.

Deskripsi pekerjaan secara umum menurut Flippo (2012: 78) merupakan “Rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai gambaran suatu pekerjaan, kondisinya, dan hubungannya dengan bagian lain dalam organisasi.

b. Manfaat dan Tujuan Deskripsi

Adapun manfaat dari deskripsi kerja adalah:

- 1) Membantu atasan dan bawahan mengerti: Mengapa suatu jabatan diadakan dan apa tujuan utamanya.
- 2) Sebagai alat manajemen untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi: manajemen pemasaran, staf dan seleksi, desain organisasi, sistem kompensasi, departemen pengembangan karir dan pelatihan.

Untuk setiap posisi dalam perusahaan, *job description* juga memberikan manfaat, di antaranya:

- 1) Atasan– untuk mengoptimalkan peran dan tanggungjawab bawahan
- 2) Pimpinan Organisasi– untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar pemegang jabatan menghasilkan kinerja optimal.
- 3) Pemegang jabatan– sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi
- 4) Perekrut– untuk mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok sesuai kebutuhan jabatan
- 5) Trainer– untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan
- 6) Assessor– untuk melakukan analisa terhadap pemegang jabatan (*competency assessment, in-depth interview* dll)
- 7) Perencana Karir (*Succession Planner*)– untuk menempatkan individu sesuai dengan peran, tanggungjawab dan kebutuhan organisasi.
- 8) Perencanaan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Development & Planner*), untuk membuat perencanaan pengembangan organisasi yang membutuhkan pemahaman tentang jabatan dan jenis peran / tanggungjawab yang diperlukan
- 9) Job Evaluator, untuk membobot jabatan dan membandingkan jabatan lain di dalam organisasi.

Sedangkan tujuan dari dibuatnya deskripsi kerja adalah karena:

- 1) Konsistensi pekerjaan menjamin kehidupan bisnis yang teratur
- 2) Keberhasilan atau kegagalan semua organisasi tergantung pada prinsip : ”Adanya Jabatan yang benar yang dilakukan oleh orang-orang yang benar dengan cara yang benar “

- 3) Bahwa seperti waktu kita diserap untuk bekerja, oleh karena itu harus ada penyusunan deskripsi kerja yang baku dan benar

c. Elemen-elemen Deskripsi Kerja

Dalam menyusun deskripsi kerja menurut Stone, 2005 maka setidaknya harus disebutkan secara jelas dan ringkas mengenai elemen-elemen dalam deskripsi kerja, yaitu:

1). *Job Identification* (Identifikasi Pekerjaan)

Bagian identifikasi pekerjaan menempatkan pekerjaan dalam struktur organisasi. Ini mencakup informasi mengenai judul jabatan karyawan, departemen dan hubungan pelaporan. Judul jabatan harus deskriptif, bermakna dan konsisten dengan posisi sebanding dalam organisasi. Sebuah judul yang secara akurat mengidentifikasi pekerjaan untuk:

- a) Menyediakan informasi karyawan dan mendorong harga diri
- b) Mengidentifikasi hubungan pekerjaan
- c) Membandingkan posisi dengan pekerjaan yang serupa di organisasi

Informasi tambahan dapat termasuk kode pekerjaan, status pekerjaan (dibebaskan/non dibebaskan, penuh waktu/paruh waktu/santai), kelas pekerjaan atau poin, kisaran gaji, tanggal ditulis, nama siapa pun yang menulis deskripsi pekerjaan, dan nama dan posisi orang menyetujui deskripsi.

2). *Job Objective* (Tujuan Pekerjaan)

Tujuan pekerjaan menjelaskan secara singkat mengapa pekerjaan itu ada - yaitu, tujuan utama atau tujuan posisi. Idealnya, harus menggambarkan esensi dari pekerjaan itu dalam kurang dari 25 kata.

3). *Duties and Responsibilities* (Tugas Dan Tanggung Jawab)

Bagian ini berisi daftar tugas pekerjaan utama dan tanggung jawab. Ini adalah jantung dari deskripsi pekerjaan dan harus menunjukkan dengan jelas dan spesifik apa yang harus dilakukan karyawan. Mengingat perubahan yang cepat, kebutuhan untuk meningkatkan kinerja, fleksibilitas dan multiskilling, tugas dan tanggung jawab semakin sering dinyatakan sebagai standar kinerja berasal dari tujuan strategis bisnis organisasi. Namun demikian, banyak format deskripsi pekerjaan masih mendaftar standar kinerja secara terpisah (atau tidak sama sekali). Lima sampai delapan pernyataan tugas utama dan tanggung jawab cukup untuk menggambarkan sebagian besar pekerjaan. Sebuah kesalahan umum dalam bagian ini adalah daftar setiap tugas, tugas dan tanggung jawab terlepas dari pentingnya. Sebuah tugas atau tugas yang sering dilakukan tidak perlu signifikan dalam mencapai tujuan pekerjaan. Sebuah tugas utama dan tanggung jawab adalah satu dari yang penting di mana non-kinerja atau substandar kinerja akan secara signifikan mempengaruhi hasil yang dibutuhkan dan permintaan tindakan perbaikan oleh manajemen. Pemegang pekerjaan, khususnya, cenderung untuk memenuhi deskripsi pekerjaan ketika mereka tahu mereka sedang digunakan untuk tujuan evaluasi pekerjaan. Dengan demikian, adalah penting bahwa pernyataan ini jelas dan ringkas dan memberikan gambaran yang akurat dari kata menggambarkan tugas utama dan tanggung jawab dicakup oleh pekerjaan. Mereka paling baik dinyatakan sebagai daftar dari hasil bahwa pekerjaan ini dirancang untuk mencapai jadi kinerja pekerjaan dapat diukur secara obyektif.

4). *Relationships* (Hubungan)

Bagian ini mengidentifikasi hubungan dengan posisi lainnya (di dalam dan luar organisasi) yang diperlukan untuk kinerja yang memuaskan. Contohnya, posisi apa yang melapor langsung untuk pekerjaan ini? Apa kontak pekerjaan yang paling sering dalam organisasi itu? Apa kontak pekerjaan yang paling sering dan penting di luar organisasi?

5). *Know-How* (Pengetahuan/Mengetahui-Bagaimana)

Bagian pengetahuan berurusan dengan tingkatan minimal pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman dan kualifikasi formal diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Misalnya, apa saja kualifikasi akademik minimum yang diperlukan? Kemampuan TI apa yang dibutuhkan? Berapa banyak dan apa jenis pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu dengan berhasil?

6). *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)

Bagian pemecahan masalah mengidentifikasi jumlah pemikiran original yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dan lingkungan di mana pemecahan masalah terjadi. Misalnya, apakah pekerjaan membutuhkan solusi sederhana, rutin dan berulang atau solusi kompleks, bervariasi dan kreatif? Apakah lingkungan bisnis yang stabil atau dinamis? (Misalnya, tidak ada persaingan atau bahkan banyak persaingan).

7). *Accountability* (Akuntabilitas)

Rincian akuntabilitas merinci dampak keuangan dari pekerjaan dengan mengidentifikasi nilai dolar aset, volume penjualan, penggajian, dan sebagainya untuk pekerjaan yang bertanggung jawab. Ini, mengukur jawaban-kemampuan untuk tindakan yang diambil pada pekerjaan.

8). *Authority* (Kewenangan)

Hal ini mengidentifikasi hak-hak tertentu dan keterbatasan yang berlaku untuk otoritas pengambilan keputusan - dalam kata lain, kebebasan untuk bertindak. Sebagai contoh, keputusan apa yang dapat dibuat tanpa mengacu pada atasan? Apa keputusan harus dirujuk kepada atasan? Apakah pekerjaan itu melibatkan hak untuk mempekerjakan dan memecat? Apa batas dolar spesifik ada pada otoritas pengambilan keputusan?

9). *Special Circumstances* (Keadaan Khusus)

Bagian keadaan khusus berkaitan dengan apa yang khusus, tidak biasa atau berbahaya mengenai posisi dan atau lingkungan tempat pekerjaan itu dilakukan (misalnya, kotor, berdebu, berbahaya, tekanan tinggi, jam panjang).

10). Performance Standards (Standar Kinerja)

Bagian ini mengidentifikasi (a) standar yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif dan (b) tindakan untuk mengevaluasi kinerja.

11). Trade Union/Professional; Associations (Serikat Pekerja/Profesional; Asosiasi)

Bagian ini mengidentifikasi asosiasi profesi atau perdagangan keanggotaan serikat yang diperlukan.

12). Licenses (Lisensi)

Bagian ini menyoroti lisensi khusus atau pendaftaran yang diperlukan (misalnya, lisensi praktek psikologi atau pengobatan).

d. Pedoman Uraian Pekerjaan

Meskipun gaya dan format deskripsi pekerjaan sangat ditentukan oleh penggunaan dan preferensi organisasi, ada beberapa pedoman standar untuk menulis deskripsi pekerjaan yang efektif:

- 1) Daftar tugas dan tanggung jawab dalam urutan yang logis
- 2) Tugas bagian terpisah dan tanggung jawab jelas, sederhana dan ringkas
- 3) Memulai setiap kalimat dengan kata kerja tindakan
- 4) Menggunakan istilah kuantitatif dimana memungkinkan untuk mencapai objektivitas yang lebih besar dan kejelasan
- 5) Menggunakan istilah khusus daripada yang tidak jelas
- 6) Menggunakan terminologi yang tersatandar

- 7) Jawab pertanyaan apa, bagaimana, kapan, mengapa. Ini akan membantu menghasilkan deskripsi pekerjaan lengkap.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Manusia pada umumnya mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup sedangkan kompensasi berupa upah atau gaji merupakan pendorong bagi manusia untuk melakukan segala tugas yang diberikan kepadanya demi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup manusia tersebut. Pada dasarnya yang dimaksud dengan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Menurut Hasibuan (2013: 10) bahwa, “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang / barang langsung / tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Selanjutnya Handoko (2008: 37) berpendapat: “Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dihasilkan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan tersebut”. Sedangkan Ranupandojo (2012: 49) menyebutkan bahwa “Kompensasi merupakan imbalan yang diterima pekerja berupa imbalan pokok (gaji dan upah) yang secara rutin diberikan. Kompensasi tidak sama pada semua perusahaan, yang umum diberikan seperti ; gaji, upah, THR, tunjangan pendidikan anak, tunjangan masa kerja, uang transport dan sebagainya”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk gaji dan upah,

Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan biaya pendidikan anak karyawan, asuransi kesehatan, tunjangan sarana transportasi dan sebagainya.

Pemberian kompensasi kepada karyawan adalah bermaksud untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan perusahaan kepada mereka. Gaji atau upah dan insentif lainnya yang dapat dinilai dalam bentuk uang sering juga disebut sebagai kompensasi. Tapi kompensasi bukan hanya diberikan dalam bentuk uang saja melainkan juga dalam bentuk-bentuk yang lain. Dengan kata lain kompensasi meliputi pembayaran uang secara langsung (*Direct financial payment*) seperti gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Selain itu ada juga pembayaran uang secara tidak langsung (*Indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti: asuransi, jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja, liburan sesuai dengan situasi keuangan perusahaan.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Balasan jasa (kompensasi) merupakan masalah utama karena menyangkut kehidupan para karyawan agar bersemangat dan bergairah dalam bekerja. Dengan demikian maka setiap perusahaan sebaiknya menetapkan/menyusun tingkatan kompensasi secara tetap sehingga dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

b. Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bentuk kompensasi menurut Handoko (2008: 155) yaitu “dalam

bentuk pengupahan dan balas jasa lain”. Pengupahan yaitu upah dan gaji yang diterima setiap karyawan pada periode tertentu seperti; bulanan, mingguan atau harian. Adapun jenis-jenis dari kompensasi menurut Hasibuan (2013: 138) : “Kompensasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: “Kompensasi langsung (*direct compensation*) dan Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)”.

Adapun uraian tentang kedua jenis kompensasi di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) yang diberikan oleh perusahaan langsung kepada karyawan, berupa:
 - a) Gaji, yaitu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada perusahaan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b) Upah, yaitu balas jasa yang diberikan kepada pekerja harian dengan berpedoman kepada perjanjian yang disepakati pembayarannya.
 - c) Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang tentunya atas prestasi yang diatas prestasi standar.

Kompensasi balas jasa langsung ini merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

- 2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
Kompensasi tidak langsung dapat berupa *benefit* dan *service*. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka seperti : Tunjangan hari raya (THR), tunjangan biaya pendidikan anak karyawan, asuransi kesehatan, tunjangan sarana transportasi dan lain-lain.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pengorbanan yang telah disumbangkan karyawan kepada perusahaan dan pada dasarnya

pemberian kompensasi tersebut dibentuk oleh berbagai komponen-komponen yang meliputi:

1) Gaji pokok

Dalam perkembangan sistem pengupahan, komponen upah telah demikian beragam baik fungsi maupun istilahnya, hal ini menyebabkan gaji (upah) pokok seolah tenggelam dan perbandingannya dengan komponen-komponen kompensasi yang lain semakin kecil.

2) Jaminan sosial

Komponen kompensasi yang satu ini meliputi banyak aspek dan fungsi menjaga kemungkinan hilangnya pendapatan karyawan (sebagian atau seluruhnya) dikarenakan hilang atau menurunnya daya kerja, hilangnya sumber nafkah, maupun dikarenakan bertambahnya kebutuhan dari yang biasanya, misalnya karyawan tersebut mendapat kecelakaan dan sebagainya. Jaminan sosial tersebut terbagi atas beberapa komponen, antara lain:

- a) Tunjangan sosial
- b) Santunan cacat
- c) Santunan kematian
- d) Tunjangan hari tua
- e) Pesangon, uang jasa dan ganti rugi.

3) Kesejahteraan karyawan

Tidak jauh berbeda dengan jaminan sosial, tunjangan kesejahteraan merupakan tanggung jawab sosial pihak pengusaha. Tunjangan kesejahteraan bertujuan untuk memenuhi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

4) Bagi keuntungan dan bonus

Keberhasilan perusahaan tentunya tidak terlepas dari peran para karyawan dan sudah sewajarnya jika karyawan ikut menikmati keuntungan yang diperoleh perusahaan.

5) Insentif

Diantara bentuk-bentuk komponen pengupahan yang ada, insentif memiliki sifat yang agak berbeda, dimana insentif bukanlah merupakan kewajiban pengusaha terhadap karyawan. Jika upah adalah kompensasi dari pengusaha terhadap hasil kerja atau janji kerja yang diberikan kepada karyawan, maka insentif dapat disebut pemberian upah dengan harapan akan diimbangi dengan kinerja atau prestasi kerja dari karyawan. Jadi dapat dikatakan bahwa pemberian insentiflah yang menunjukkan hubungannya dengan peningkatan produktivitas kerja.

6) Pemberian saham

Jika pembagian keuntungan bertujuan untuk menumbuhkan rasa memiliki berdasarkan hak karyawan atas kemajuan perusahaan serta perwujudan semangat kekeluargaan dan gotong royong, maka pemberian saham kepada karyawan akan menjadikan karyawan sebagai pemilik perusahaan dimana karyawan menjadi pemilik sebagian dari pada modal, namun tujuan dan fungsinya sama dengan pembagian keuntungan.

7) Upah lembur atau upah percobaan

Upah lembur adalah komponen upah yang dibayarkan atas kerja yang dijalankan diluar jam kerja yakni pada hari libur ataupun pada saat istirahat. Harga dari setiap satuan waktu (jam/hari) lembur sepantasnya lebih dari upah biasa, mengingat karyawan masih rela mengorbankan waktu istirahatnya yang seharusnya dipergunakan untuk beristirahat setelah bekerja sepanjang jam / hari kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bentuk kompensasi yaitu pengupahan dan balas jasa lain.

Pengupahan yaitu upah dan gaji yang diterima setiap karyawan pada periode tertentu seperti; bulanan, mingguan atau harian.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi sangat berpengaruh terhadap besarnya upah atau gaji serta tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan/buruh, karena kebijaksanaan ini menyediakan pedoman pokok yang penting dalam kompensasi. Salah satu diantaranya adalah apakah perusahaan merupakan pelopor atau pengikut dalam hal balas jasa atau kompensasi terhadap perusahaan lainnya. Hal lainnya adalah kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mempengaruhi besar kecilnya gairah kerja dan keinginan untuk mencapai produktivitas kerja buruh. Karena dalam kebijaksanaan ini ditentukan semua pedoman pokok mengenai kompensasi antara lain besarnya gaji atau upah pokok atau upah dasar, dasar kenaikan gaji, kebijaksanaan promosi dan demosi, kebijaksanaan upah atau gaji lembur, kebijaksanaan cuti, program insentif dan lain sebagainya.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik yang biasa diterima semua pihak (buruh perusahaan pemerintah) akan memberikan dampak positif atau menguntungkan bagi perusahaan. Jadi kebijaksanaan kompensasi harus diprogram dengan baik dan diinformasikan secara luas dan jelas bagi karyawan agar bermanfaat kepada semua pihak. Dalam menentukan besar/kecilnya kompensasi ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan diperhatikan agar kompensasi yang diberikan kepada karyawan bisa memuaskan semua pihak.

Menurut Flippo (2012 : 4) yang diterjemahkan oleh Moh. Mas`ud menyatakan ada 6 faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

- 1) Permintaan dan penawaran atas keterampilan–keterampilan karyawan,
- 2) Organisasi buruh,

- 3) Kemampuan perusahaan untuk membayar,
- 4) Produktifitas perusahaan dan perekonomian,
- 5) Biaya hidup,
- 6) Pemerintah.

Sedangkan Gary Dessler (2010 : 351) menyebutkan ada 4 faktor pokok yang perlu dipertimbangkan sebelum menentukan produktifitas antara lain : “jumlah gaji karyawan, faktor serikat buruh, hukum, kebijaksanaan dan keadilan”. Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan didalam pemberian kompensasi ini menurut Nitisemito (2009 : 146) adalah sebagai berikut :

- 1). Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal
- 2). Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- 3). Kompensasi harus adil
- 4). Kompensasi tidak boleh bersifat statis
- 5). Kompensasi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan.

Untuk lebih jelasnya penulis mencoba mengutarakan pengertian dari pada faktor-faktor yang tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- a). Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa salah satu tujuan utama seseorang menjadi karyawan/karyawati adalah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari yang disebut kompensasi. Hendaknya bagaimanapun kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan selayaknyalah dapat memenuhi kebutuhan.

- b). Kompensasi harus dapat mengikat.

Kompensasi yang dapat mengikat para karyawan berarti jika ada permintaan dari perusahaan atau instansi lain karyawan tidak berkeinginan meninggalkan/melepaskan perusahaan/instansi dimana dia bekerja, karena kompensasi yang diteimanya dapat memenuhi kebutuhannya.

- c). Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

Pengaruh jumlah kompensasi yang diberikan sangatlah berperan sebagai penahan karyawan seperti yang diutarakan di atas. Sebab dengan pemberian kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan para karyawan mampu mengikat karyawan. Dengan memberikan kompensasi yang tinggi tentu dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

d). Kompensasi harus adil.

Adil dalam hal ini diartikan menerima sesuai dengan hak dan memberi sesuai dengan kewajiban. Harus diakui dalam hal memberikan kompensasi ini secara adil lebih sulit. Untuk dapat menentukan upah yang adil maka perusahaan atau instansi tersebut sebaiknya megkategorikan tugas-tugas dalam berbagai bagian yang menurut penilaiannya perlu diberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan dengan tingkat kesukaran dan tanggung jawab jabatan yang sama.

e). Kompensasi tidak boleh bersifat statis.

Secara umum dapat dikatakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya dalam bentuk uang dan tidak jarang pula berbentuk barang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Diatas disinggung tentang naik turunnya nilai uang yang dapat mempengaruhi turunnya pendapatan karyawan, sebenarnya ini bukan kesalahan dari perusahaan, sebagai akibat kebijaksanaan pemerintah dibidang moneter, walaupun demikian ada pengaruhnya pada perusahaan.

f). Kompensasi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan.

Telah dikemukakan sebelum ini bahwa kompensasi yang diberikan tidak hanya dalam bentuk uang jaminan kebutuhan karyawan tidak kekurangan kebutuhan pokok sehari-hari.

Banyak faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yang menurut Hadi Purnomo (2012: 180) :

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi atau balas jasa antara lain:

- 1) Dasar upah harus pasti dan bersifat fleksibel
- 2) Dapat menekan biaya produksi
- 3) Adanya indikasi dari tenaga kerja yang tepat
- 4) Sesuai dengan berat / ringannya tugas
- 5) Mampu mendorong tenaga kerja untuk mengembangkan bakat dan kemampuan
- 6) Jam kerja hendaknya tidak bertentangan dengan keadaan karyawan.
- 7) Membuat aturan dan administrasi upah yang mudah, sederhana dan terbuka untuk semua pihak”.

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan berdasarkan prinsip (asas) adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku (Hasibuan, 2008: 121). Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Pihak manajemen diharuskan selalu menyesuaikan kompensasi dengan kondisi eksternal yang berlaku.

Penerapan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan. Implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2008: 126) antara lain:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
- f. Biaya hidup (*cost of living*)

- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi tersebut haruslah berdasarkan kepada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang rasional. Dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya, antara lain:

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan yang tersedia (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan yang tersedia, maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh / organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh lemah dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar, dan jika produktivitas kerjanya buruk maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-undang/Kepres

Pemerintah dengan Undang-undang dan kepres menetapkan besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya para pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup

Bila biaya hidup di daerah tinggi, maka tingkat kompensasi semakin besar, tapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif lebih kecil.

7) Posisi jabatan karyawan

Tinggi rendahnya jabatan yang di duduki seseorang di dalam perusahaan akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama, maka kompensasi / balas jasa akan semakin besar, karena karyawan tersebut tentunya memiliki kecakapan dan ketrampilan yang lebih baik.

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat upah / kompensasi rendah karena diakibatkan banyaknya pengangguran.

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu dalam pengerjaannya sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat upah / kompensasi semakin besar, karena diperlukan keahlian serta ketelitian yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Tapi jika jenis pekerjaan itu mudah dan beresiko kecil, maka tingkat upah / kompensasinya juga kecil.

Sedangkan menurut Siagian (2012: 154), Agar mencapai sarasannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu

diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan hal ini meliputi :

- a. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan perusahaan.
- b. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam perusahaan.
- c. Sistem imbalan harus mengandung prinsip keadilan.
- d. Menghargai perilaku positif
- e. Pengendalian pembiayaan
- f. Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan
- g. Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

Dari hal-hal di atas, maka dapat dilihat apa-apa saja yang mempengaruhi terhadap pemberian kompensasi kepada karyawan yang pada akhirnya bertujuan untuk memotivasi para karyawan agar lebih meningkatkan kepuasan kerjanya dan lebih loyal kepada perusahaan.

d. Fungsi Pemberian Kompensasi

Menurut John Soeprihanto (2014 : 54) ada tiga fungsi pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain :

- 1). Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien
- 2). Penggunaan sumber daya manusia secara efisien dan efektif
- 3). Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Berikut akan dijelaskan fungsi pemberian kompensasi kepada karyawan satu persatu.

- 1). Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian program kompensasi kepada karyawan yang adil, sesuai, layak dan wajar serta kompetitif maka akan banyak menarik para pencari kerja atau karyawan yang tidak puas dengan imbalan yang diterimanya.

Sehingga mereka berlomba-lomba untuk bisa bekerja di perusahaan yang

bersangkutan, maka perusahaan dapat memilih karyawan yang benar-benar mempunyai keahlian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya manusia yang telah terpilih sesuai dengan tujuan perusahaan. Bila hal tersebut terlaksana maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, dan penuh gairah sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Dan sebaliknya bila tidak terlaksana maka jangankan untuk mendapatkan karyawan yang kwalified, mempertahankan karyawan yang telah ada bisa mengalami kesulitan.

2). Penggunaan sumber daya manusia secara efisien dan efektif.

Dengan memberikan tingkat kompensasi yang sesuai, adil dan kompetitif maka mengandung implikasi bahwa perusahaan harus menggunakan dan memanfaatkannya secara efisien dan efektif, bila tidak tentunya perusahaan akan mengalami kerugian besar, karena kompensasi merupakan salah satu bentuk komponen biaya yang sangat besar.

3). Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat dari pengalokasian dan penggunaan sumber daya manusia secara efisien dan efektif yang berarti perusahaan telah menunjukkan suatu produktivitas yang tinggi. Dengan demikian perusahaan telah ikut serta dalam usaha pemerintah untuk menciptakan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara.

e. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi mempunyai berbagai tujuan, yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan. Sebagai contoh, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, analisis pengupahan dan penggajian harus membayar kompensasi yang

sama besarnya untuk pekerjaan sejenis. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar merupakan sistem yang baik dalam organisasi, adapun tujuan kompensasi yang baik, menurut Sedarmayanti (2011: 24) yaitu;

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan pegawai
- d. Memperoleh pegawai yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan

Menurut Hasibuan (2013: 120) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

- a. Ikatan kerja sama
- b. Kepuasan kerja
- c. Pengadaan efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat buruh
- h. Pengaruh pemerintah

Tujuan di atas dijelaskan sebagai berikut :

a. Ikatan kerja sama

Dengan memberikan 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.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batasan upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tetapi bagian penarikan mungkin ingin menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk memperoleh seorang pelamar yang mempunyai keahlian. Tujuan-tujuan kompensasi di atas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, pengupahan dan penggajian akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan melakukan survei pengupahan dan penggajian, dan menetapkan harga setiap pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

3. Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang sering disebut dengan kinerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Untuk mengetahui apakah prestasi kerja yang dicapai setiap karyawan baik, sedang atau kurang maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi menurut Anwar Prabu (2009: 82) adalah “*konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, service rating, dan atau behaviorial assessment*”.

Menurut Hasibuan (2013: 105) bahwa : “Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang dihasilkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Prestasi kerja merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh suatu kepangkatan dalam menduduki suatu jabatan”.

Sedangkan menurut Komaruddin (2009: 264) menyatakan bahwa : “Prestasi kerja merupakan keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.” Setiap organisasi perlu menentukan standar prestasi kerja para anggotanya. Menurut Sondang P Siagian (2012: 90) ada lima alasan kuat untuk menetapkan standar prestasi kerja yaitu :

- 1) Standar prestasi kerja merupakan tolak ukur yang digunakan oleh atasan pekerja yang bersangkutan.
- 2) Standar prestasi kerja merupakan alat pengendali perilaku para pekerja, khususnya dalam hal terjadinya kesenjangan antara prestasi nyata dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Standar prestasi kerja berperan sebagai bahan koreksi terhadap penyimpangan atau deviasi yang terjadi.
- 4) Standar prestasi kerja berguna sebagai bahan umpan balik bagi pekerja yang bersangkutan karena setiap pekerja memang berhak mengetahui penilaian atasan terhadap prestasinya.
- 5) Standar prestasi kerja merupakan sasaran yang harus diusahakan pencapaiannya oleh setiap pekerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seorang pegawai kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya, memang faktor

penyebabnya tidak sama, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Faktor penyebab ini tergantung dari orang dan lingkungan kerjanya.

Prestasi kerja dinilai dengan cara membandingkan hasil kerja karyawan dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, juga membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari para atasan. Biasanya dilakukan dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya sistem penilaian prestasi kerja dapat memungkinkan setiap karyawan untuk mengetahui pendapat atasan tentang dirinya, bagaimana agar prestasinya dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Selanjutnya bagi perusahaan dapat mengetahui karyawan yang kurang produktif dan menjadi beban perusahaan sehingga dapat diketahui pembinaan apa yang bisa diberikan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan beberapa defenisi penilaian prestasi kerja.

Hasibuan (2013: 87) menyatakan bahwa, “Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Penilaian perilaku meliputi penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, dedikasi dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya.

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa dengan adanya penilaian prestasi kerja maka perusahaan dapat memberikan penilaian yang serta menilai dalam suatu jangka waktu tertentu mengenai kecakapan dari karyawan yang ada di perusahaan. Hal ini penilaian prestasi kerja dapat dijadikan dasar untuk kenaikan atau pemikiran jabatan, pendapatan, dasar transfer karyawan, program training dan sebagainya. Kegiatan ini juga dapat memperbaiki keputusan-keputusan tentang pengolahan sumber daya manusia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan lebih efektif dan efisien yang berasal dari pengembangan individu dari karyawan itu sendiri. Selain itu juga, dengan adanya penilaian prestasi kerja berarti perusahaan tersebut menunjukkan perhatiannya terhadap karyawan. Untuk itu adanya informasi yang relevan dan realibel tentang prestasi masing-masing individu. Karena penilaian prestasi kerja yang baik akan menghasilkan penilaian yang sesuai sehingga karyawan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan diakui keberadaannya.

b. Manfaat Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja memiliki manfaat yang ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia. T. Handoko (2008: 135) mengemukakan manfaat-manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.
7. Ketidakkuratan informasional.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil.
10. Tantangan-tantangan eksternal.

Berikut akan dijelaskan secara satu persatu.

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pembeian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

c. Tujuan Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Siagian (2012: 84) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikursertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja sangat berguna untuk perusahaan terutama untuk mengetahui perkembangan hasil kerja karyawan dan dapat memberikan penilaian serta sebagai sarana pemacu prestasi kerja karyawan.

d. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Ruang lingkup penilaian prestasi menurut Sondang P Siagian (2012: 85) dicakup dalam “*what, why, where, when, who, dan how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H”.

1. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

Spesifikasi dari “apa” yang dinilai harus ditentukan secara jelas sehingga penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat mencapai sasaran yang baik.

2. *Why* (mengapa) dinilai

Mengapa prestasi kerja dinilai antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- c. Untuk memelihara potensi kerja.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
- e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
- f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.

- a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) maksudnya yaitu penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan di tempat kerja misalnya di kantor, dalam perusahaan. Penilaian prestasi kerja di dalam pekerjaan ini dilakukan secara formal.
- b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) maksudnya yaitu penilaian prestasi kerja dilakukan di luar tempat kerja misalnya di kantor konsultan, baik secara formal maupun informal.

4. *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

- a. Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik, misalnya tiap semester.
- b. Informal : penilaian yang dilakukan secara terus-menerus, misalnya setiap minggu atau setiap hari.

5. *Who* (siapa) yang akan dinilai

Pertanyaan “siapa” ini sebenarnya meliputi dua macam pertanyaan, yaitu:

a. Siapa yang dinilai

Dalam suatu penilaian prestasi kerja perlu ditetapkan lebih dahulu siapa yang dinilai, yang meliputi semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan.

b. Siapa yang menilai

Secara umum, yang melakukan penilaian prestasi kerja adalah petugas yang berwenang untuk melakukan penilaian prestasi kerja tersebut baik oleh atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan itu.

6. *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

e. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Selain mengetahui pengertian, manfaat, tujuan, dan ruang lingkup penilaian prestasi kerja, penilai juga harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian yang akan dipergunakan dalam penilaian prestasi karyawan di perusahaan atau organisasi. Skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot dinyatakan dengan huruf (a,b,c,d,e) atau dengan angka dari 1 s/d 100.

Penilai membuat daftar unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur itu. Bobot dari unsur-unsur yang dinilai dijumlahkan kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata inilah yang menjadi indeks prestasi (IP) karyawan bersangkutan. Indeks prestasi ini dinyatakan dengan angka atau huruf dan disebut sangat baik, baik, cukup baik, sedang, atau kurang. Indeks prestasi dijadikan dasar kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan seperti promosi, demosi, atau diberhentikan.

Metode penilaian prestasi karyawan menurut Heijrachman Ranupardojo dan Suad Husnan (2012: 113) pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua metode yaitu : "Metode Tradisional dan Metode Modern".

1. Metode Tradisional

Metode tradisional merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis.

Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating scale*

Metode ini merupakan penilaian yang paling tua dan banyak digunakan. Penilaian dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b. *Employee comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode *employee comparison* terbagi atas tiga yaitu:

1) *Alternatif ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Metode ini adalah penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit. Karena jika digunakan pada jumlah karyawan yang banyak maka akan mengorbankan banyak waktu, tenaga dan biaya.

3) *Forced comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi karya karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan, dan kurang memuaskan yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari setiap karyawan

kemudian dibandingkan dengan defenisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan.

c. *Check list*

Metode ini sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

d. *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri-dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk metode modern adalah:

a. *Assessment centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif

dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim.

Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian, dan lain sebagainya. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

b. *Management by objective* (MBO)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

Ciri-ciri MBO adalah :

1. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung;
2. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya;
3. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang;
4. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

Kelemahan dari MBO adalah:

1. Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya;

2. Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan sulit menghambat sasaran yang lainnya;
3. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

B. Kerangka Konseptual

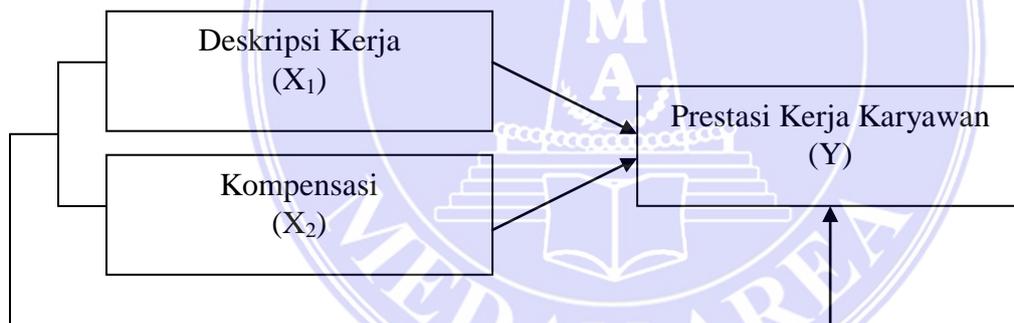
Kejelasan dalam pembagian deskripsi kerja akan memberikan kelancaran bagi setiap karyawan untuk mengetahui apa yang menjadi batas-batas kerjanya dan mengerti pula bagaimana batas-batas kerja karyawna lainnya, sehingga setiap karyawan akan melakukan yang terbaik apa yang memang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, dan hal inilah yang akan memacu peningkatan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan sesuai dengan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.

Bentuk motivasi lain yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi yang sesuai. Dengan adanya memberikan kompensasi tersebut, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dipenuhi kebutuhan hidupnya dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya peningkatan pemberian kompensasi dalam peningkatan prestasi kerja karyawan yang harus diperhatikan secara

objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan..

Untuk melakukan peningkatan gaji maka perusahaan dapat menempuhnya dengan berbagai cara, salah satunya cara yang dapat ditempuh adalah dengan melaksanakan evaluasi atas prestasi karyawan, dikenal dengan penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini merupakan suatu penilaian yang sistematis terhadap penilaian kerja karyawan itu sendiri dan terhadap potensi karyawan tersebut dalam upaya mengembangkan kualitas dari karyawan. Dengan adanya prestasi kerja berarti perusahaan telah menunjukkan perhatiannya dalam memanfaatkan karyawan, untuk itu perlu adanya informasi yang relevan tentang prestasi masing-masing individu.

Keterkaitan antara deskripsi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan dapat dilihat dalam paradigma (kerangka berpikir) sebagai berikut :



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Sugiyono (2012: 106) menyatakan: “Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Relevan dengan kerangka konseptual sebelumnya, penulis merumuskan hipotesa dari penelitian ini, yaitu :

1. Ada pengaruh deskripsi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.

2. Ada pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.
3. Ada pengaruh deskripsi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan jenis penelitian ini yaitu penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menguraikan gambaran keterikatan antar variabel dengan variabel lainnya mengenai obyek yang diteliti yang dilakukan dengan pengujian statistik. (Sugiyono, 2012 : 84)

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. BPR Eka Prasetya Medan yaitu perusahaan yang bergerak di bidang lembaga keuangan perbankan yang kegiatan utamanya menyalurkan kredit kepada masyarakat yang beralamat di Jl. Sunggal No. 57 Medan. Adapun waktu penelitian dalam melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Maret 2016 dengan skedul waktu perincian penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1
Jadwal Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2016															
		Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.	Pengajuan Judul																
2.	Penyusunan/Bimbingan Proposal																
3.	Seminar Proposal																

4.	Bimbingan Skripsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Seminar Hasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	Sidang Meja Hijau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

a. Populasi.

Menurut Nisfiannoor (2009: 5) “Populasi adalah keseluruhan dari jumlah yang akan diamati atau diteliti. Populasi bukan hanya orang (manusia), tetapi juga bisa makhluk hidup lain ataupun benda-benda alam yang lain”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. BPR Eka Prasetya Medan yang berjumlah 55 orang.

a. Sampel.

Menurut Nisfiannoor (2009: 6) “Sampel adalah sebagian yang diambil dari suatu populasi. Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, jelas, dan lengkap dianggap bisa mewakili populasi”. Penulis mengambil sampel seluruh karyawan yang ada pada PT. BPR Eka Prasetya Medan untuk dijadikan sampel yang berjumlah 55 orang, sehingga penelitian ini disebut dengan penelitian populasi.

D. Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang defenisi konsep yang diklasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Untuk menghindari kesalahan penafsiran terhadap variabel istilah dalam penelitian ini, maka diperlukan defenisi yang lebih spesifik, yaitu:

1. Deskripsi Kerja (Variabel X_1)

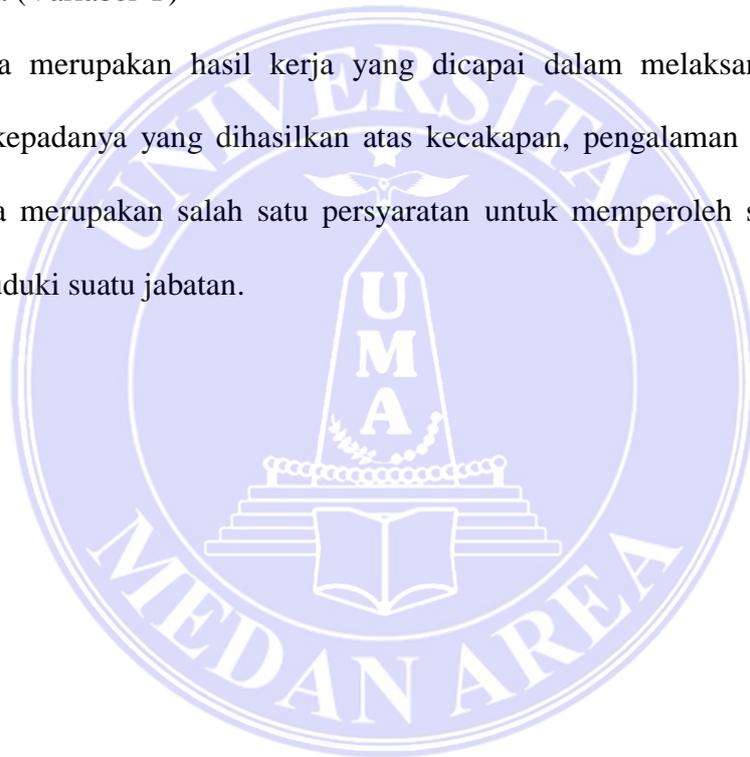
Deskripsi kerja merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan

2. Kompensasi (Variabel X_2)

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk gaji dan upah, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan biaya pendidikan anak karyawan, asuransi kesehatan, tunjangan sarana transportasi dan sebagainya.

3. Prestasi Kerja (Variabel Y)

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang dihasilkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Prestasi kerja merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh suatu kepangkatan dalam menduduki suatu jabatan.



Tabel 3.2
Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Deskripsi Kerja (X ₁)	Deskripsi kerja merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi pekerjaan 2. Tujuan pekerjaan 3. Tugas dan tanggung jawab 4. Hubungan kerja 5. Pemecahan masalah 	<i>Likert</i>
Kompensasi (X ₂)	Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk gaji dan upah, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan biaya pendidikan anak karyawan, asuransi kesehatan, tunjangan sarana transportasi dan sebagainya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas kerja karyawan 2. Biaya hidup (<i>cost of living</i>) 3. Posisi jabatan karyawan 4. Pendidikan dan pengalaman karyawan 5. Jenis dan sifat pekerjaan 	<i>Likert</i>
Prestasi Kerja (Y)	Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang dihasilkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejujuran. 2. Kedisiplinan. 3. Kerja sama. 4. Kepemimpinan. 5. Tanggung jawab. 	<i>Likert</i>

Sumber: Hasibuan (2013 : 4) dan Siagian (2012: 281).

E. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang dikumpulkan adalah jenis data kualitatif dan data kuantitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang belum diolah yang diperoleh langsung dari objek penelitian dalam hal ini data terkait yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi terhadap karyawan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau angket yang telah disediakan peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui catatan dan dokumen resmi perusahaan diantaranya seperti : struktur organisasi perusahaan, tugas dan fungsi setiap bagian dalam struktur organisasi dan data yang tersedia lainnya yang terkait dengan lingkungan kerja terhadap tingkat stress karyawan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Pengamatan (*Observation*) yaitu dengan melakukan peninjauan langsung pada objek yang diteliti yaitu para pegawai PT. BPR Eka Prasetya Medan untuk mengetahui secara langsung dari karyawan sehubungan dengan topik penelitian.
2. Angket (*Questioner*) yaitu sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan dan disebarkan untuk diisi jawabannya oleh karyawan dan kemudian disajikan dalam bentuk tabulasi.

Pada proses pengolahan data untuk menghitung masing-masing indikator, maka digunakan Skala Likert, kemudian responden diminta untuk memberikan jawaban-jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya. Pengukuran Skala Likert ini dilakukan dengan pembagian :

Tabel 3.3.

Instrumen Skala Likert

No	Item Instrumen	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2012 :87)

Untuk mengetahui hasil angket yang akan disebar akan digunakan beberapa rumus untuk mengujinya, yaitu:

1. Uji Validitas

Validitas berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan indikator yang digunakan sebagai alat ukur variabel. Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis item, yaitu mengkorelasi tiap butir skor pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir pertanyaan. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Menurut Imam Gozali (2009 : 45), Uji signifikan dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan pengujian untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Kriteria pengujiannya :

- a. Jika hasil koefisien reliabilitas yakni $\text{Alpha} \geq 0,60$ maka reliabilitas cukup baik
- b. Jika hasil koefisien reliabilitas yakni $\text{Alpha} \leq 0,60$ maka reliabilitas kurang baik.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, dengan teknik analisis data sebagai berikut :

1. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik untuk mengetahui model penelitian layak atau tidak, maka harus memenuhi syarat asumsi klasik yaitu :

a. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang paling baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghozali, 2009: 86). Uji ini dilakukan melalui analisis Kolmogorov Smirnov.

b. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model sebuah regresi ditemukan adanya korelasi variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dikatakan terdapat masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Uji ini menggunakan kriteria *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan ketentuan bila $VIF > 5$ terdapat masalah multikolinearitas yang serius sebaliknya bila $VIF < 5$ tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius (Imam Ghozali, 2009: 86).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka

disebut homokedastisitas (Imam Ghozali, 2009: 87). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji ini dapat menggunakan Uji Gletjser Test.

2. Analisis Uji Statistik

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisis Regresi Sederhana dengan menggunakan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Prestasi Kerja Karyawan

X₁ = Deskripsi Kerja

X₂ = Kompensasi

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

e = Epsilon atau variabel pengganggu

Pengujian model regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y)

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai t_{hitung}

r_{xy} = Korelasi xy yang ditemukan

n = Jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- 1) $H_0 : r_i=0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- 2) $H_0 : r \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

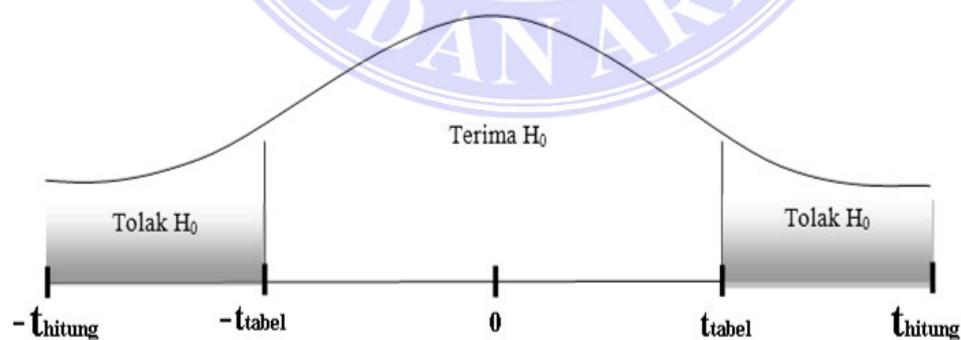
Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

$$\alpha = 5\% \text{ df} = n - k_s$$

H_0 diterima jika : $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$

H_a diterima jika : $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

- 1) Jika nilai $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) Jika nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Gambar: 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

Keterangan:

t_{hitung} = Hasil perhitungan korelasi deskripsi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan

t_{tabel} = Nilai t dalam tabel t berdasarkan n

Kriteria pengujian:

a) Tolak H_0 apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

b) Tolak H_0 apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

b. Uji Simultan (Uji F)

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono 2012, hal 257)

Keterangan:

R^2 = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

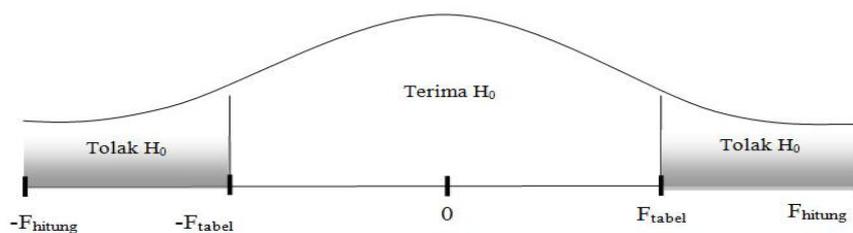
N = Jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0 : \beta = 0$, tidak ada antara pengaruh variabel x dengan variabel y

$H_0 : \beta \neq 0$, ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y



Gambar: 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

Keterangan:

f_{hitung} = Hasil perhitungan korelasi deskripsi kerja dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan

f_{tabel} = Nilai f dalam tabel f berdasarkan n

Kriteria pengujian:

- 1) Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $f_{hitung} < f_{tabel}$.
- 2) Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $f_{hitung} > f_{tabel}$.

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mempengaruhi apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

- | | | |
|-------|---|-------------------------|
| D | = | Determinasi |
| R^2 | = | Nilai korelasi berganda |
| 100% | = | Persentase Kontribusi |

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Prestasi Kerja*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta, 2009.
- Arif Pratisto (2009). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Edwin B Flippo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Terjemahan : Gunawan Hutahuruk. Erlangga, 2012.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Terjemahan : Yohannes Penerbit : Erlangga, Jakarta, 2010.
- Hejirachman Ranupardojo dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Edisi Revisi, Balai Penerbit Fakultas Ekonomi – Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2010.
- Imam Ghozali (2009). *Aplikasi, Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan ke Empat. Penerbit : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Indra Iman dan Siswandi (2009). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Edisi Kedua. Penerbit : Mitra Wacana Media, Jakarta.
- John Soeprihanto, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian*. Edisi VIII. Jilid I. Erlangga, Jakarta, 2010.
- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Komaruddin, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Edisi Revisi, Penerbit Balai Penerbit Fakultas Ekonomi – Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2009.
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Haji Masagung, Jakarta, 2013.
- Muhammad Nisfiannoor (2009). *Pendekatan Statistik Modern untuk Ilmi Sosial*. Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Milenium. Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 2009.

Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2012.

Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung

T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, Penerbit Balai Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Gajag Mada, Yogyakarta, 2008.

Wiratna Sujarweni (2014). *Metodologi Penelitian, Lengkap, Praktis dan Mudah Dipahami*. Cetakan Pertama, Penerbit PT. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.

JURNAL :

Novianti (2013). *Pengaruh Deskripsi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 1 Nomor 1, Januari 2013 : 77-92.

Sari Mutiah (2011). *Pengaruh Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial (*Social*) • Vol. 19 - NO. 1 • Februari 2011-.

Iswahyuni (2010). *Pengaruh Deskripsi Kerja dan Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Musim Mas Medan*. Fakultas Ekonomi - Universitas Medan Area. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).

DAFTAR QUESIONER

NO RESPONDEN :

PENDIDIKAN : SD SMP SMA Diploma S₁ jana

JENIS KELAMIN : PRIA WANITA

UMUR : 20–26 27–32 33–38 39–44 45–Keatas

Petunjuk pengisian : Isilah pertanyaan berikut ini dengan memilih salah satu jawaban yang telah tersedia dengan memberikan tanda ceklis atau tanda silang pada jawaban yang saudara pilih.

I. Pertanyaan Untuk Variabel Bebas (X_1), yaitu Deskripsi Kerja

1. Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan jabatan yang dipegang?.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
2. Penguasaan disiplin ilmu yang saya miliki sesuai dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan?.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
3. Atasan memberikan tugas sesuai dengan pendidikan formal karyawannya?.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
4. Penerapan deskripsi kerja yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan?.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
5. Tujuan deskripsi kerja dengan orientasi semangat kerja yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan?.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

6. Atasan memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak berprestasi setelah mengetahui deskripsi kerja masing-masing?
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
7. Pelaksanaan peningkatan keterampilan karyawan disesuaikan dengan banyak dan tepatnya pekerjaan yang dilakukan karyawan?
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
8. Untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan deskripsi kerja karyawan diberikan fasilitas kerja yang digunakan saat bekerja ?
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
9. Atasan saya sangat mendukung deskripsi kerja untuk peningkatan prestasi kerja karyawan?
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
10. Atasan saya memberikan penghargaan bagi karyawan yang menjalankan pekerjaan sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

II. Pertanyaan Untuk Variabel Bebas (X_2), yaitu Kompensasi

1. Atasan sangat memperhatikan besarnya gaji yang diterima setiap karyawannya.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
2. Saya selalu apresiatif terhadap perhatian atasan terhadap kesejahteraan karyawan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

3. Atasan juga selalu memperhatikan penerimaan berupa tunjangan penghasilan untuk setiap karyawannya
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
4. Atasan juga selalu memberikan bonus penghasilan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
5. Perhatian yang diberikan atasan kepada setiap karyawan sangat menyenangkan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
6. Atasan selalu memberikan penghargaan bagi setiap karyawan yang mengerjakan tugas dengan sangat baik.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
7. Atasan selalu adil dalam memberikan penghasilan sesuai dengan jabatan yang diemban karyawan
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
8. Pemberian bonus yang diterapkan atasan menambah semangat kerja karyawan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
9. Atasan selalu memberikan kesempatan kenaikan gaji untuk semua karyawan apabila dapat meningkatkan prestasi kerja yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

10. Pemberian kompensasi yang diterapkan perusahaan sudah sangat sesuai.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

III. Pertanyaan Untuk Variabel Terikat (Y), yaitu Prestasi Kerja Karyawan

1. Atasan selalu berupaya untuk membantu dalam pencapaian hasil kerja yang maksimal bagi karyawan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
2. Atasan selalu memperhatikan hasil kerja setiap karyawan dengan baik.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
3. Atasan selalu membantu karyawan dan menyadari kemampuan potensi mereka
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
4. Atasan selalu meningkatkan komunikasi dengan karyawan agar dapat saling bekerjasama.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
5. Atasan selalu menganjurkan untuk setiap karyawan agar dapat membuktikan tanggung jawab sosial.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
6. Atasan selalu berupaya membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.

7. Atasan selalu menjaga agar *turnover* (pengunduran diri karyawan karena kurang berprestasi) tidak terjadi
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
8. Atasan selalu menjaga agar keusangan profesi dan manajerial tidak terjadi.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
9. Atasan selalu berupaya menggiatkan prestasi kerja dari keseluruhan karyawan.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.
10. Atasan selalu berupaya mengembangkan wawasan dan pengetahuan karyawan dalam bekerja.
 - a. Sangat setuju.
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju.
 - d. Tidak sesuai.
 - e. Sangat tidak setuju.



NO	JAWABAN RESPONDEN VARIABEL DESKRIPSI KERJA										TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	5	5	3	3	3	4	3	40
2	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	37
5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	37
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
8	5	3	3	5	3	4	5	3	3	3	37
9	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	35
10	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	38
11	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
12	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	36
13	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35
14	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	33
15	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
17	5	3	3	4	4	4	5	3	3	5	39
18	3	5	4	3	5	3	3	4	4	5	39
19	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	36
20	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	34
21	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	36
22	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	39
23	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33
24	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	39
25	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	33
26	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	36
27	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	33
28	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	35
29	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
30	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	35
31	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
32	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	33
33	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	33
34	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35
35	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	36
36	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	35
37	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	39
38	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	33
39	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	37
40	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	35
41	3	5	3	3	5	3	3	4	3	3	35
42	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
43	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	33
44	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
45	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32
46	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	37
47	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4	36
48	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32
49	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
50	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	34
51	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	39
52	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	45
53	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39

NO	JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KOMPENSASI										TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	44
2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40
3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	41
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	41
6	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	40
7	4	1	4	4	4	5	4	4	5	4	39
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	38
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
11	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	41
12	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	36
13	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	34
14	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	37
15	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	38
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
17	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36
18	5	3	3	5	3	4	5	4	4	4	40
19	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	34
20	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	40
21	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
22	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	38
23	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
24	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	34
25	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	35
26	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
27	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	39
28	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	35
29	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	37
30	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	33
31	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	38
32	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	37
33	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	33
34	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	38
35	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	36
36	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	35
37	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	35
38	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34
39	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
40	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	35
41	4	3	4	3	4	4	3	3	5	3	36
42	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	36
43	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
44	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34
45	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	38
46	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	34
47	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	39
48	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	34
49	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	37
50	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
51	3	5	3	3	5	3	3	4	3	5	37
52	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	38
53	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33
54	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
55	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	35

NO	JAWABAN RESPONDEN VARIABEL PRESTASI KERJA KARYAWAN										TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4	41
2	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	34
4	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	37
5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	38
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
7	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36
8	5	3	3	5	3	4	5	4	4	4	40
9	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	34
10	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	40
11	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
12	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	38
13	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
14	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	34
15	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	35
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
17	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	39
18	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	35
19	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	37
20	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	33
21	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	38
22	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	37
23	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	33
24	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	38
25	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	36
26	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	35
27	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	35
28	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34
29	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
30	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	35
31	4	3	4	3	4	4	3	3	5	3	36
32	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	36
33	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
34	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34
35	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	38
36	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	34
37	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	39
38	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	34
39	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	37
40	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
41	3	5	3	3	5	3	3	4	3	5	37
42	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	38
43	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33
44	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
45	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	35
46	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	36
47	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3	35
48	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	34
49	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	37
50	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	36
51	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
52	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
53	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
54	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
55	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42