

PENTINGNYA SISTEM KOMPENSASI YANG BERSIFAT ADIL SERTA LAYAK DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PADA KARYAWAN

Yuni Setyawati

Universitas Tribhuwana Tungadewi

E-mail: setyaloka@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research illustrates the importance of providing fair and appropriate compensation and analyzes the relationship between compensation and the performance of the employees of PO Bis Akas II NNR Medaeng Sidoarjo. This qualitative descriptive research selects sources or informants by purposive. Data were collected based on observations, in-depth interviews, documentation collection and literature review. This study seeks to describe and interpret research data by comparing research data with related theories. The application of compensation in PO Bis Akas II NNR Medaeng included financial compensation (salary / wages, benefits, incentives) and non-financial (work environment, responsibility and promotion). The payment system and the size of the amount of compensation paid to employees is adjusted to the level of work. The existence of fair and proper compensation is trying to be applied by PO Bis Akas II NNR Medaeng and must be felt and in accordance with employee expectations. If this can be fulfilled, then the employee will feel satisfied and encourage to work harder and be responsible for doing work and certainly will have better performance that is getting better in quality, quantity side and work completed on time.

Keywords: *financial compensation; non-financial compensation; fair compensation; employees work.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberi gambaran pentingnya pelaksanaan pemberian kompensasi yang adil dan layak serta menganalisa keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan PO Bis Akas II NNR Medaeng Sidoarjo. Penelitian deskriptif kualitatif ini memilih narasumber atau informan dengan cara purposive. Data dikumpulkan berdasar pengamatan, wawancara mendalam, pengumpulan dokumentasi serta studi pustaka. Perbandingan antara hasil penelitian dengan teori terkait dijelaskan dan diinterpretasikan dalam penelitian yang berjenis kualitatif ini. Penerapan kompensasi di PO Bis Akas II NNR Medaeng meliputi kompensasi dalam bentuk finansial yakni Gaji atau upah, jenis tunjangan, insentif, dan bentuk non finansial berupa suasana lingkungan di tempat kerja, rasa tanggung jawab serta promosi. Tingkatan dalam pekerjaan digunakan sebagai patokan Sistem pembayaran serta besar kecilnya jumlah kompensasi yang hendak diberikan ke karyawan. PO Bis Akas II NNR Medaeng berusaha menerapkan sistem kompensasi serta pemberiannya diupayakan secara adil serta layak, dan harus dapat dirasakan serta sesuai dengan harapan karyawan. Jika keadaan ini terpenuhi, kepuasan karyawan akan meningkat dan mendorong untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan serta pastinya akan memiliki kinerja yang semakin membaik dilihat dari sisi mutu, sisi jumlah dan pekerjaan terselesaikan tepat waktu.

Kata Kunci: kompensasi finansial; kompensasi non-finansial; kompensasi adil; kinerja karyawan.

PEDAHULUAN

Berkembangnya suatu organisasi bergantung pada sumberdaya manusia yang dimilikinya supaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Keadaan ini dapat tercapai jika terbentuk situasi serta kondisi secara kondusif didalam organisasi, sehingga diharapkan pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya dengan optimal. Penerapan Kompensasi secara adil dan layak merupakan satu dari sekian banyak contoh langkah yang bisa dilakukan, agar situasi yang diharapkan organisasi tercapai. Kompensasi adalah suatu wujud penghargaan kepada karyawan dari perusahaan dikarenakan pekerjaan yang sudah mereka lakukan, dalam hal ini terkait dengan kinerja karyawan yang bersangkutan (Nawawi, 2005). (Notoatmodjo, 2009) sendiri menyatakan tujuan dari pemberian kompensasi tersebut dapat berarti: (1) menghargai kinerja; (2) meminimalkan *Turn Over*; (3) menjamin keadilan dalam pemberian gaji; (4) mendapat tenaga kerja yang berkompeten; (4) pengontrolan/ pengawasan dari segi biaya; (5) mengikuti aturan yang berlaku.

Produktivitas perusahaan akan dapat meningkat jika Perusahaan memberikan perhatian secara baik pada faktor kompensasi. Bentuk dari kompensasi dapat berupa finansial maupun kompensasi yang non finansial. Adapun kompensasi secara finansial meliputi gaji atau upah, insentif, jenis tunjangan. Kompensasi yang non finansial meliputi promosi, beban tugas serta lingkungan tempat bekerja. Peningkatan produktivitas perusahaan dapat melalui kinerja masing-masing karyawan, yang merupakan perwujudan dari pengelolaan di bidang sumberdaya

manusia. Sasaran dan tujuan perusahaan akan mudah tercapai jika kompensasinya bersifat adil dan layak/sesuai. Salah satu upaya meraih Kesuksesan dalam organisasi maupun karyawan, bisa ditinjau berdasar tingkat kerjanya (*performance*).

Awal istilah Kinerja yakni dalam bahasa inggris *job performance* yang diartikan sebagai prestasi dari kerja yang dihasilkan/diperoleh seseorang. Menurut (Riadi M, 2014) kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggung jawab yang diemban, dilihat dari jumlah maupun mutunya. Pengukuran kinerja menurut Bernadin maupun Russel, ditinjau dari segi mutunya, terkait dengan kesempurnaan proses atau hasil aktivitas mengarah ke tujuan yang diinginkan. Sedangkan dari segi jumlah, mengarah kepada seberapa banyak yang dihasilkan serta dikaitkan dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, efektifitas dari sisi biaya, pengawasan serta kemampuan interpersonal karyawan. Kinerja tinggi bisa tercapai asalkan pelaksanaan kompensasi bersifat adil dan layak/sesuai. PO Akas II NNR Medaeng merupakan perusahaan Jasa Angkutan transportasi darat, yang berupaya mempertahankan stabilitas organisasi serta kemampuan bersaing, sehingga perusahaan tersebut hendaknya mampu menentukan model kompensasi yang tepat guna. Pemberian kompensasi kepada karyawan yang selanjutnya mengarah kepada usaha peningkatan kinerja karyawan, PO Akas II NNR Medaeng berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan beberapa tindakan yakni upaya menerapkan motivasi serta kesesuaian kompensasi dalam bentuk finansial maupun bentuk non finansial.

Gambaran dan analisa pelaksanaan sistem kompensasi secara adil serta layak/sesuai dengan kinerja pada pegawai PO AKAS II NNR merupakan tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan deskriptif kualitatif, yang berupaya menggambarkan serta memberikan interpretasi hasil dari penelitian melalui perbandingan data dari hasil penelitian dengan sejumlah teori yang terkait. Data berupa kualitatif, bersumber dari data yang bersifat primer dan sekunder. Data dikumpulkan berdasar hasil pengamatan, dokumentasi, studi literatur serta wawancara yang mendalam. Terkait dengan keabsahan data, digunakan triangulasi data dengan mensinkronkan antara data otentik dilapangan baik dengan wawancara secara mendalam, pengamatan serta pengumpulan dokumen. Metode *purposive* dipilih untuk menentukan sampel berdasar pertimbangan kriteria tertentu dari peneliti (Sugiyono, 2010). Sampelnya dalam hal ini Informan Kunci atau narasumber, dengan kriteria karyawan yang masih aktif yang benar-benar mengetahui informasi terkait kompensasi serta kinerja para karyawan di PO Akas II NNR Medaeng. Jumlah Informan kunci yang diperoleh berjumlah 6 orang yakni 2 perwakilan dari bagian staf, 2 bengkel dan 2 kru bis Akas II-NNR Medaeng Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian berdasarkan wawancara dengan bagian staf HRD dan bagian Keuangan, mereka menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan pada PO Bis Akas II NNR Medaeng Sidoarjo berupa kompensasi yang bersifat finansial berupa gaji atau upah, jumlah insentif,

tunjangan dan kompensasi jenis non finansial mencakup suasana lingkungan kerja, tanggung jawab serta promosi. Pemberian gaji /upah pada dasarnya berbeda untuk para karyawan. Perbedaannya terletak pada sistem pembayaran, dimana untuk bagian staf dan bengkel dibayar dengan sistem gaji tetap perbulan, sedangkan bagian kru bis berlaku sistem upah harian. Adapun besar kecilnya upah yang diterima tergantung pada hasil kerja para kru bis. Dalam hal ini pemberian upah dilakukan setelah besarnya jumlah setoran uang dari kru bis dipotong beberapa persen oleh perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh pekerja bagian bengkel dan Kru Bis. Pemberian kompensasi finansial yang lain berupa insentif, perlu diketahui bahwa sistem insentif di perusahaan PO Akas NNR Medaeng diberikan dalam bentuk premi yang diberikan secara bertahap sebanyak 3 kali dalam sebulannya. Sedang tunjangan biasanya diberikan pada momen-momen tertentu saja, yang berupa THR (Tunjangan Hari Raya) setahun sekali.

Kompensasi Non Finansial

Pemberian promosi yang akan dilaksanakan di perusahaan PO Akas NNR Medaeng didasarkan pada hasil kerja dalam kurun waktu yang sudah ditentukan. Adapun promosinya dapat berupa peningkatan status karyawan tidak tetap menjadi karyawan tetap, kenaikan jabatan serta peningkatan rasa bertanggung jawab pada pekerjaannya. Perihal tanggung jawab meliputi tentang prosedur tanggung jawab, kesesuaian tanggung jawab dengan harapan, keahlian maupun pendidikan karyawan.

Kompensasi non finansial yang lain, yakni lingkungan kerja yang ada di

perusahaan PO AKAS II NNR Medaeng cukup nyaman, adanya fasilitas serta dukungan dari rekan kerja yang memadai. Keadaan ini tentunya sesuai keinginan para karyawan supaya nantinya mampu melakukan pekerjaan dengan baik.

Pemberian sejumlah kompensasi kepada karyawan yang bekerja di PO AKAS II NNR tentunya memerlukan pertimbangan salah satunya perihal keadilan serta kelayakkan. Terkait dengan sifat keadilan, perlulah menjadi perhatian untuk memberikan sejumlah kompensasi apakah berupa gaji atau upah, jenis bonus ataupun wujud lainnya yang sesuai. Keadilan tidak berarti semuanya sama, baik dari sisi kesamaan rasa dan kesamaan rata tanpa pilih kasih, tetapi harus ada keterkaitan antara hubungan pengorbanan dan hasil. Tingginya pengorbanan tentunya diimbangi dengan tingginya pendapatan yang diinginkan. Dengan demikian yang perlu dinilai adalah pengorbanan atau *input* dari suatu jabatan. *Input* pada suatu jabatan diperoleh dari berbagai persyaratan (spesifikasi) yang tentunya wajib dipenuhi oleh individu pemangku jabatan itu. Dengan demikian akan bertambah tinggi penghasilan atau *output* yang diinginkan. *Output* tersebut tercermin melalui upah yang diperoleh karyawan tersebut, yang menyiratkan rasa keadilan dan tentunya menjadi perhatian setiap individu karyawan yang mendapat kompensasi itu. Jika rasa keadilan sudah dipenuhi, dapat dikatakan organisasi/perusahaan sudah mempunyai *internal consistency* pada sistem kompensasi yang sudah diterapkannya.

Selain keadilan, yang juga perlu menjadi perhatian di dalam pemberian kompensasi adalah hal kelayakkan. Kelayakkan melingkupi standar hidup

terkait halnya kebutuhan yang bersifat pokok untuk tiap harinya atau *upah minimum* menurut aturan pemerintah. Selain itu Kelayakkan perlu dilihat juga dari perbandingan sistem pengupahan Organisasi dalam hal ini perusahaan lain. Bila kelayakkan sudah terpenuhi, maka Konsistensi Eksternal perusahaan tersebut telah tercapai. Namun, jika upaya keadilan serta kelayakkan di organisasi tersebut lebih rendah dibanding organisasi lain, keadaan ini dapat menimbulkan kesukaran/hambatan pada organisasi guna mendapatkan tenaga kerja.

Keterkaitan antara Kompensasi dan Kinerja karyawan

Kompensasi adalah suatu faktor dari sekian banyak faktor dalam menimbulkan adanya peningkatan kinerja atau hasil kerja karyawan. Apabila usaha dari karyawan dihargai, maka mereka akan mengoptimalkan kerjanya dan semangat kerja akan meningkat pula. Jika kompensasi dibayarkan secara baik dan benar dalam artian adil serta layak, karyawan tentunya merasa lebih puas serta semakin memiliki motivasi untuk menggapai sasaran dan tujuan organisasi. Kompensasi tentunya sesuatu yang penting bagi karyawan karena kompensasi menunjukkan nilai dari hasil karya karyawan tersebut, kerabat/keluarga serta lingkungan masyarakat. Pengertian yang telah diuraikan diatas, menggambarkan kompensasi merupakan hak karyawan setelah individu tersebut mampu menyelesaikan kewajibannya terhadap organisasi, jika kriterianya baik, tentunya berdampak ke kinerja karyawan.

Sejumlah faktor yang terkait dengan besaran Kompensasi, (Hasibuan, 2011) menyatakan: (1) besar kecilnya jumlah

kompensasi ditentukan oleh banyak sedikitnya jumlah Angkatan kerja (penawaran) serta lowongan kerja (permintaan) yang tersedia; (2) semakin tingginya kemampuan serta kesediaan perusahaan dalam membayar, tingkat kompensasi akan semakin meningkat. Namun akan berbeda jika kemampuan serta kesediaan perusahaan dalam membayar rendah, jumlah kompensasi semakin berkurang; (3) kuat lemahnya dan berpengaruh tidaknya suatu serikat buruh akan menentukan banyak sedikitnya jumlah kompensasi. Semakin kuat serta berpengaruhnya suatu serikat buruh, maka kompensasi akan semakin meningkat, tetapi jika serikat buruh tidak memiliki kekuatan serta pengaruh yang lemah, kompensasi menjadi kecil; (4) apabila kinerja pegawai secara kuantitas dan kualitas bernilai baik, dimungkinkan tingkat kompensasi meningkat. Tetapi jika kinerja bernilai jelek, pastinya jumlah kompensasi yang diterima sedikit; (5) upaya pemerintah mengeluarkan, membuat dan menetapkan undang-undang maupun keppres yang bersifat krusial tentang tingkat batas upah minimal yang harus dibayarkan; (6) tinggi rendahnya biaya hidup menentukan juga besar kecilnya kompensasi, dimana hubungan keduanya berbanding lurus; (7) semakin tinggi jabatan seorang pegawai tentunya mendapat gaji atau kompensasi lebih banyak karena terkait dengan beban tugas serta resiko yang diemban; (8) tinggi rendahnya pendidikan dan lama sedikitnya pengalaman kerja akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterima seorang pegawai; (9) semakin majunya keadaan perekonomian secara nasional, tentunya tingkat kompensasi menjadi semakin tinggi, dikarenakan mendekati kondisi kerja

penuh dan sebaliknya; (10) berbagai Jenis serta sifat dari pekerjaan dalam menyelesaikannya sulit atau mudah serta berisiko tinggi/ rendah baik dari sisi keselamatan dan finansialnya, menentukan juga tingkat kompensasinya.

Perancangan sistem kompensasi di setiap perusahaan, tentunya memiliki tujuan yakni memberi motivasi karyawan agar kinerjanya meningkat dan tetap mempertahankan individu-individu yang memiliki kompetensi baik. Dengan mendesain sistem kompensasi secara baik tentunya berdampak untuk perusahaan yakni pada bagian biaya operasional, serta perilaku dan sikap kerja dari karyawan yang sesuai kriteria dari perusahaan, supaya kinerja karyawan bisa meningkat. Hal ini dapatlah dimengerti, karena tujuan seseorang bekerja, salah satunya menginginkan kompensasi yang berasal dari perusahaan tempat dia kerja, di sisi lain perusahaan berharap karyawan mampu melakukan kinerja terbaik. Namun apabila kompensasi yang telah dibayarkan ke karyawan tidak sesuai serta belum sesuai sasaran, tentunya akan percuma saja.

Teori Victor Vroom dalam Robbins (2007) menyatakan kinerja dan kompensasi karyawan dipersepsikan memiliki hubungan, bila motivasi mereka diupayakan optimal. Contoh buktinya yakni adanya salah satu studi dari penelitian dimana perusahaan manufaktur berjumlah 400 khususnya karyawan dibidang operasional, menyatakan bahwa perusahaan dengan program insentif upah yang diterapkan perusahaan-perusahaan tersebut, mampu meningkatkan produktivitas sebanyak 43%-64% lebih tinggi dari perusahaan yang tidak menerapkan program kompensasi tersebut. Begitu pula keterkaitan kompensasi dengan

kinerja karyawan berlaku pula di perusahaan PO AKAS II NNR Medaeng. Didalam pemberian Kompensasinya didasarkan pada hasil kerja dari para karyawan. Semakin baik hasil kerja dan cocok dengan keinginan perusahaan, pemberian kompensasi akan semakin tinggi. Kondisi ini semakin memotivasi karyawan untuk semakin giat bekerja, mengingat para sopir dan KeneK (bagian Operasional) sistem kompensasinya dalam bentuk upah. Dengan kata lain, pemberian kompensasi merupakan suatu faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja atau hasil kerja karyawan. Menurut (Gibson et al., 1996) ada hubungan *rewards* dengan kinerja, ada 3 kemungkinan argumentasi/ pendapat berkaitan tentang kinerja atau hasil kerja yakni: kompensasi yang dapat mengakibatkan kinerja, kinerja mengakibatkan kepuasan serta kompensasi mengakibatkan keduanya yakni kinerja serta kepuasan. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian meski pada obyek yang berbeda yakni Muslim Hidayat et al., 2017; Darma dan Supriyanto, 2017; Hameed et al., 2014; Dwianto et al., 2019; Juliarti et al., 2018.

Jika dihubungkan pada teori pengharapan, kompensasi yang diberikan berdasar keahlian tentunya akan memberi motivasi ke karyawan, karena teori pengharapan menegaskan seorang pegawai akan memiliki motivasi untuk menunjukkan usaha terbaiknya jika pegawai berkeyakinan, bahwa usahanya mendapatkan prestasi dengan nilai baik. Penilaian secara baik terwujud dalam bentuk pemberian penghargaan dari organisasi atau perusahaan, sebagai contoh: peningkatan jumlah besarnya gaji, sejumlah bonus, pengajuan untuk dipromosikan serta

penghargaan tersebut tentunya bisa memuaskan karyawan.

Jika dikaji secara lebih jauh, diperoleh 3 hubungan, yakni hubungan usaha dan prestasi, hubungan prestasi dan penghargaan organisasi serta hubungan penghargaan organisasi dengan tujuan pegawai. Jika penghargaan dari organisasi memenuhi keinginan serta bisa memenuhi kebutuhan, tentunya pegawai akan memiliki motivasi untuk berupaya agar usaha atau kinerjanya meningkat lebih baik lagi, namun jika usaha yang dilaksanakan tidak memperoleh penghargaan/ penghormatan yang baik serta tak memenuhi keinginan pegawai, tentunya dapat memunculkan rasa kecewa atau frustrasi, yang berakibat karyawan tak memiliki motivasi dalam meningkatkan hasil kerja atau kinerjanya.

Dalam teori kebutuhan berprestasi (*need for achievement theory*), bahwa pemberian sejumlah kompensasi yang sesuai dengan ketrampilan/keahlian akan memacu karyawan giat bekerja, berkeinginan menambah atau meningkatkan keterampilan baru, agar supaya selalu siap menerima dan menghadapi bermacam tantangan ke depan. Dengan mempelajari keterampilan atau keahlian baru, berarti seseorang itu memiliki keinginan untuk maju. Jika bermacam tantangan tersebut terlampaui, akan menimbulkan perasaan bangga bagi seseorang tersebut, kebanggaan tidak hanya disebabkan prestasi yang baik dan meningkat, akan tetapi penghargaan yang diperolehnya juga mengalami peningkatan serta memunculkan kepuasan tersendiri.

Jika dihubungkan pada teori penguatan (*reinforcement theory*), pemberian kompensasi berdasar keterampilan atau keahlian tentunya akan

memotivasi karyawan agar belajar secara kontinu, mengembangkan tingkat keahlian, serta kooperatif antar sesama anggota organisasi. Dengan memiliki keterampilan atau keahlian yang semakin berkembang, tentunya akan memperoleh kompensasi yang semakin tinggi.

Adanya sistem pembayaran sejumlah kompensasi menurut keterampilan atau keahlian, sesuai pula jika dihubungkan dengan teori keadilan (*equity theory*), dimana teori ini membandingkan antara prestasi yang diraih dan kompensasi atau pemberian penghargaan dari suatu organisasi. Jika prestasi dari karyawan berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan organisasi/perusahaan, tentunya dapat menimbulkan motivasi karyawan secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya secara baik. Hal ini bisa dikatakan, jika kompensasi yang dibayarkan sesuai serta berkeadilan dan keinginan karyawan, individu tersebut (karyawan) tentunya akan memiliki kepuasan serta termotivasi untuk tetap terus menaikkan tingkat kinerjanya.

Namun faktanya, banyak organisasi atau perusahaan didalam menghargai keterampilan/keahlian serta kemampuan seseorang masih rendah, akibatnya seringkali pemberian sejumlah kompensasi berdasar senioritas, tidak berdasar keahlian seseorang tersebut guna meningkatkan keterampilan atau keahliannya. Keadaan tersebut bisa menyebabkan karyawan memiliki rasa kecewa serta tak termotivasi guna menjadikan kinerjanya meningkat, karena semakin baiknya tingkat ketrampilannya tidak sebanding dengan jumlah kompensasinya. Namun akan berbeda ketika kompensasi dapat meningkat secara sendirinya tanpa memerlukan peningkatan keterampilan.

Hal ini berarti peningkatan jumlah kompensasi didasarkan pada waktu, sehingga jika kompensasi dinaikkan, karyawan akan termotivasi yang sifatnya sesaat dan akhirnya kinerjanya balik seperti awal. Akibatnya organisasi akan menemui hambatan terkait produktivitasnya serta mutu dari produk yang dihasilkan. Supaya karyawan mempunyai motivasi agar kinerjanya meningkat, alangkah baiknya suatu organisasi memakai keterampilan atau keahlian untuk menghitung besarnya kompensasi. Penjelasan terkait pemberian kompensasi tentunya perlu diberitahukan juga ke karyawan. Sebagai contoh jika karyawan bagian staf operasional (Sopir dan kenek) mampu bekerja secara baik, yang diwujudkan dalam bentuk memberikan setoran hasil menjalankan kendaraan Bus diatas target setoran perusahaan maka perlu dibayar lebih tinggi daripada karyawan yang memberikan setoran dibawah target perusahaan.

KESIMPULAN

Kompensasi baik finansial maupun non finansil tentunya sangat penting bagi para karyawan, dikarenakan secara keseluruhan kompensasi adalah suatu nilai atau karya terukur dari para karyawan, lingkungan keluarga serta lingkungan masyarakat. Organisasi perlu mengingat bahwa kompensasi yang dibayarkan harus bisa dirasakan secara adil dan layak bagi karyawan serta jumlah kompensasi tidak berbeda jauh dengan keinginan karyawan. Jika bisa terpenuhi, tentunya karyawan memiliki perasaan puas. Rasa puas tersebut tentunya mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih giat serta bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan dan pastinya akan memiliki kinerja yang semakin baik. Kondisi ini akan menjadikan

sasaran dan tujuan yang ingin dicapai organisasi serta kebutuhan sosial ekonomi karyawan bisa teraih secara beriringan. Bila pemberian kompensasi secara terkoordinir dan sesuai hasil kerja karyawan, tentunya akan mampu menaikkan tingkat kinerja mereka. Dengan demikian faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja yakni sifat khusus atau karakteristik, suasana, *attitude* dan lainnya bisa diselesaikan oleh karyawan yang mengacu pada program pelaksanaan kerja yang sudah ditentukan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v1i1.4524>
- Dwianto, A. S., Rustomo, R., & Aprurroji, A. (2019). The Effect of Compensation on Employee Performance at PT. Sango Indonesia - Karawang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i1.43>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). Organisasi: perilaku, struktur, proses. In *1. KOMUNIKASI, Human communication : konteks-kontes komunikasi, buku kedua / Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss; penerjemah Deddy Mulyana dan Gembirasari, editor Muchlis*.
- Hameed, M. A., Ramzan, M., Kashif Zubair, H., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Juliarti, P. A. D., Agung, A. A. P., & Sudja, I. N. (2018). Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Contemporary Research and Review*. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/460>
- Muslim Hidayat, R., Kurnianto Tjahjono, H., & Fauziyah, F. (2017). Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*. <https://doi.org/10.18196/bti.81082>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif . Edisi Empat*. Gadjah Mada University.
- Notoatmodjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Riadi M. (2014). *Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*. <https://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi (Terjemahan: Benjamin Molan)*. PT INDEKS.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.