

**ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN  
TARGET PADA PT PABRIK GULA DJOMBANG**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh :**

**ADELIA LIFA MILENIA**  
**1812111103/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2022**

**ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN  
TARGET PADA PT PABRIK GULA DJOMBANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Rangka Gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Ekonomi Manajemen**



**Oleh :**

**ADELIA LIFA MILENIA  
1812111103/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2022**

SKRIPSI

ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN  
TARGET PADA PT PABRIK GULA DJOMBANG

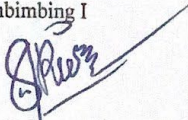
Yang diajukan

ADELIA LIFA MILENIA

1812111103/FEB/MA

Disetujui untuk Ujian Skripsi Oleh :

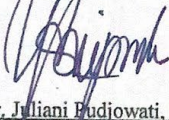
Pembimbing I



Prof. Dr. Musriha., Dra. Ec., M.Si  
NIDN. 0019085801

Tanggal 7 - 7 - 2022

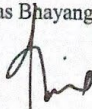
Pembimbing II



Dr. Juliani Pudjowati, SE., M.Si  
NIDN. 0730087102

Tanggal 12 - 7 - 2022

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya



Dr. Hj. Siti Rosyafah Dra. Ec., MM  
NIDN 0703106403

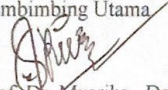
**SKRIPSI**  
**ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK MENINGKATKAN**  
**KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN TARGET PADA PT**  
**PABRIK GULA DJOMBANG**

Disusun oleh :

**ADELIA LIFA MILENIA**  
**1812111103 / FEB / MA**

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh tim penguji skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya  
Pada tanggal 26 Juli 2020

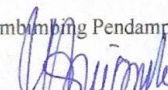
Pembimbing  
Pembimbing Utama

  
Prof. Dr. Musriha., Dra. Ec., M.Si  
NIDN.0019085801

Tim Penguji  
Ketua

  
Dra. Ec. Asmie Poniwati., MM  
NIDN.0002105701

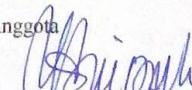
Pembimbing Pendamping

  
Dr. Juliani Pudjowati, SE., M.Si  
NIDN.0730087102

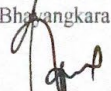
Sekretaris

  
Ika Kharismawati, SE., MM  
NIDN.0717097603

Anggota

  
Dr. Juliani Pudjowati, SE., M.Si  
NIDN.0730087102

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya

  
Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra., Ec., MM  
NIDN 0703106403

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adelia Lifa Milenia  
NIM : 1812111103  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul : “Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Pabrik Gula Djombang” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri bukan merupakan plagiat dari Skripsi / Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar sarjana saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat di gunakan apabila mana di perlukan.

Surabaya, 12 Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan,

Adelia Lifa Milenia

1812111103



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Judul skripsi ini adalah **“ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN TARGET PADA PT PABRIK GULA DJOMBANG.”**

Adapun skripsi ini merupakan syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata-1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Surabaya.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, perhatian, dan dorongan semangat sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Untuk itu, ucapkan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada :

1. Kepada keluarga saya yaitu kedua orang tua saya tercinta, Alm. Zainal Fanani dan Ibu Listyaningsih serta Mbak Tessa Melia Loretta, S.Kep senantiasa mengiringi dengan do'a juga dorongan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
2. Brigjen Pol (Purn) Drs. Eddy Prawato, SH., M.Hum, selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya.
3. Ibu Dr. Siti Rosyafah. Dra. Ec., M.M, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas bhayangkara Surabaya.

4. Prof. Dr. Musriha., Dra. Ec., M.Si, Selaku Pembimbing Utama saya yang telah sabar dan bijak dalam membimbing selama proses penyusunan skripsi berlangsung.
5. Dr. Juliani Pudjowati, SE., M.Si, Selaku Pembimbing Kedua saya selalu siap sedia mendampingi serta telah meluangkan waktu, memberikan motivasi dan bimbingan selama penulisan skripsi ini.
6. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberi dan membagikan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga kepada peneliti hingga menjadi seorang sarjana ekonomi.
7. Terima kasih kepada pihak-pihak yang terkait dalam PT. PG Djombang yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan penjelasan-penjelasan mengenai data-data yang peneliti butuhkan.
8. Sahabat-sahabat peneliti Nituls, Arneta, Gretty, Ucy, Sefia, Serly, Bibah dan sahabatnya lainnya yang telah memberikan do'a dan semangat di dalam pembuatan skripsi ini.
9. Teman-teman Program Studi Manajemen angkatan 2018 yang memberikan do'a dan dukungan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Peneliti menyadari bahwa didalam penyusunan skripsi ini banyak terdapat

kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis menerima segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan demi kebaikan penelitian ini.

Akhir kata harapan peneliti semoga skripsi ini dapat membantu menunjang perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu ekonomi dan bisnis pada khususnya, sehingga dapat diamalkan dalam pengembangan dan pembangunan ekonomi erta memberikan manfaat yang berguna bagi sumbangan pikiran yang berharga bagi yang berkepentingan.

*Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Surabaya, 4 Juli 2022

Adelia Lifa Milenia



**ANALISIS SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN  
TARGET PADA PT PABRIK GULA DJOMBANG**

**Oleh**

**Adelia Lifa Milenia**

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara**

**Surabaya**

E-mail : adelialifa0@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis : (1) bentuk-bentuk kompensasi finansial yang diberikan oleh PT Pabrik Gula Djombang, (2) pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan cara melakukan pengumpulan data informasi melalui wawancara, dokumentasi, observasi, kuisioner. Jenis data penelitian ini menggunakan data Primer dan data Sekunder. Data primer, merupakan data yang dikumpulkan dengan cara melakukan wawancara dan observasi langsung dari sumbernya. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, seperti internet dan berbagai dokumen yang sudah ada.

Hasil penelitian menunjukkan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang yang selama ini dilakukan, sebagian merasa kurang sesuai. Karena pemberian kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan grade yang tercantum dalam undang-undang PKB (perjanjian kerja bersama).

Kata Kunci : *Sistem Pemberian, Kompensasi, Kinerja Karyawan*

***ANALYSIS OF THE COMPENSATION SYSTEM TO IMPROVE  
EMPLOYEE PERFORMANCE IN COMPLETING TARGETS AT PT  
PABRIK GULA DJOMBANG***

***Oleh***

***Adelia Lifa Milenia***

***Management Study Program, Faculty of Economics and Business,  
Bhayangkara University Surabaya***

*E-mail : adelialifa@gmail.com*

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze: (1) the forms of financial compensation provided by PT Factory Sugar Djombang, (2) the provision of compensation to improve employee performance.*

*The research method used in this study uses descriptive qualitative methods, by collecting information data through interviews, documentation, observation, and questionnaires. This type of research data uses primary data and secondary data. Primary data, is data collected by conducting interviews and direct observation from the source. Secondary data is data obtained in ready-made form, such as the internet and various existing documents.*

*The results showed that the provision of compensation in improving the performance of employees at PT Factory Sugar Djombang which had been carried out so far, some felt it was not appropriate. Because the compensation given is adjusted to the grade listed in the PKB law (collective work agreement).*

*Keywords: Giving System, Compensation, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

|                                                            |      |
|------------------------------------------------------------|------|
| SKRIPSI .....                                              | i    |
| KATA PENGANTAR.....                                        | vi   |
| ABSTRAK .....                                              | viii |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                      | ix   |
| DAFTAR ISI.....                                            | xi   |
| DAFTAR TABEL .....                                         | xii  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                         | xiii |
| BAB I.....                                                 | 1    |
| PENDAHULUAN .....                                          | 1    |
| 1.1 Latar Belakang.....                                    | 1    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                | 6    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                | 7    |
| 1.5 Sistematika Penelitian .....                           | 7    |
| TINJAUAN PUSTAKA .....                                     | 9    |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                             | 9    |
| 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)..... | 12   |
| 2.2.2 Kompensasi .....                                     | 15   |
| 2.2.3 Kinerja Karyawan.....                                | 22   |
| 2.2 Kerangka Konseptual.....                               | 25   |
| 2.3 <i>Research Question</i> dan Model Analisis.....       | 26   |
| 2.3.1 <i>Research Question</i> .....                       | 26   |
| 2.3.2 Model Analisis .....                                 | 27   |
| 2.4 Desain Studi Kualitatif .....                          | 28   |
| BAB III.....                                               | 30   |
| METODE PENELITIAN .....                                    | 30   |
| 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....                          | 30   |
| 3.2 Pendekatan Penelitian .....                            | 31   |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                            | 32   |
| 3.3.1 Jenis Data .....                                     | 32   |
| 3.3.2 Sumber Data .....                                    | 32   |
| 3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian .....                    | 34   |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1 Batasan Penelitian.....                                                                                  | 34 |
| 3.4.2 Asumsi Penelitian .....                                                                                  | 34 |
| 3.5 Unit Analisis.....                                                                                         | 34 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                              | 35 |
| 3.7 Teknik Analisis Data.....                                                                                  | 38 |
| BAB IV .....                                                                                                   | 40 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....                                                                          | 40 |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....                                                                            | 40 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Pabrik Gula Djombang .....                                                               | 40 |
| 4.2 Visi dan Misi PG. Djombang .....                                                                           | 41 |
| 4.2.1 Visi.....                                                                                                | 41 |
| 4.2.2 Misi.....                                                                                                | 41 |
| 4.3 Lokasi .....                                                                                               | 42 |
| 4.4 Struktur Organisasi.....                                                                                   | 43 |
| 4.5 Jumlah Tenaga Kerja .....                                                                                  | 48 |
| 4.6 Deskripsi Hasil Penelitian .....                                                                           | 49 |
| 4.6.1 Deskripsi Karakteristik Informan .....                                                                   | 49 |
| 4.6.2 Deskripsi Hasil Wawancara .....                                                                          | 50 |
| 4.6.4 Analisis Model Interaktif Miles and Huberman .....                                                       | 59 |
| 4.6.5 Hasil Pembahasan .....                                                                                   | 61 |
| 4.7 Interpretasi .....                                                                                         | 67 |
| 4.7.1 Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan<br>PT Pabrik Gula Djombang..... | 68 |
| 4.7.2 Analisis Kinerja Karyawan.....                                                                           | 70 |
| BAB V .....                                                                                                    | 71 |
| PENUTUP.....                                                                                                   | 71 |
| 5.1 Kesimpulan.....                                                                                            | 71 |
| 5.2 Saran .....                                                                                                | 71 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                                                                           | 73 |
| LAMPIRAN 1. PEDOMAN WAWANCARA .....                                                                            | 75 |
| Wawancara dengan Manajemen SDM PT Pabrik Gula Djombang .....                                                   | 86 |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>                                                                                       |    |

## **DAFTAR TABEL**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu ..... | 11 |
| Tabel 2.2 Desain Studi Penelitian Kualitatif .....           | 28 |
| Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja .....                          | 49 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Informan .....                       | 50 |
| Tabel 4.3 Jadwal Wawancara.....                              | 51 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual Penelitian ..... | 25 |
| Gambar 2.2 Model Analisa Penelitian Kualitatif .....  | 27 |
| Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir .....             | 30 |
| Gambar 3.2 Data pihak wawancara .....                 | 33 |
| Gambar 3.3 Komponen Analisis Model .....              | 38 |
| Gambar 4.1 Lokasi PG Pabrik Gula Djombang.....        | 42 |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....                   | 44 |
| Gambar 4.3 Proses Pemberian Gaji .....                | 60 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu perusahaan juga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas karena dapat menjadi faktor penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memberdayakan karyawan, sehingga perusahaan dapat lebih produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai seni dalam mengatur hubungan maupun peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien, sehingga dapat menuju ke arah tujuan perusahaan (Dwianto dkk, 2019). Keberhasilan organisasi maupun perusahaan ialah bergantung pada sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena, itu sumber daya manusia sangat penting untuk dimiliki dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan salah satu asset yang dimiliki oleh perusahaan sebagai kunci keberhasilan dalam perusahaan. Tanpa adanya karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dan tidak akan berkembang. Disamping itu, dengan profesional karyawan dalam bekerja hendaknya diikuti dengan pemberian kompensasi yang sesuai sebagai timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan agar dapat memenuhi kebutuhan hidup. Hal ini bertujuan agar keseimbangan tersebut dapat menjadi kunci utama bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Adanya karyawan merupakan suatu bentuk pemegang peran penting didalam suatu perusahaan. Karyawan memiliki kemampuan yang besar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Kemampuan yang dimiliki setiap



karyawan dipergunakan dengan sebaik mungkin agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang maksimal. Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil. Karena pendapat dari karyawan itu sendiri bahwa dalam mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat individual.

Pemberian kompensasi penting bagi karyawan sebagai merealisasikan hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan agar para pekerja merasakan semangat dalam bekerja di perusahaan. Ketika aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan penuh dengan tanggung jawab, maka perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan kompensasi. Menurut Astuti (2021) Kompensasi merupakan segala suatu bentuk imbal balik yang diberikan oleh perusahaan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa. Bentuk kompensasi itu sendiri dibagi menjadi 2 bagian, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa yang diberikan secara langsung dan rutin karena sudah menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan, meliputi gaji, uang lembur, bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung juga mempunyai peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, meliputi dalam bentuk tunjangan, santunan khusus. Pada dasarnya setiap individu bekerja untuk mendapatkan penghasilan. Oleh karena itu kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja karyawan karena memiliki peran penting pada perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Werther dan Davis dalam (Priansa, 2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi perusahaan. Jika dijalankan dengan baik, maka kompensasi sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebaliknya kompensasi kurang memadai, karyawan yang ada pada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi memiliki peran yang cukup penting, semakin banyak karyawan diberi kompensasi yang tinggi, akan dapat memacu semangat dalam bekerja dengan sebaik-baiknya.

Dilihat dari karyawan, kompensasi merupakan suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya secara ekonomi bagi para karyawan. Apabila kebijakan kompensasi sudah tepat, baik dalam aspek keadilan dan kelayakan maka karyawan akan merasa puas untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian target suatu perusahaan (Setyaningrum, 2021). Oleh karena itu, dalam pemberian kompensasi dapat berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung guna karyawan. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena besarnya kompensasi dapat menjadi tolak ukur dalam menilai pekerjaan karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan layak sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan untuk kedepannya, sehingga perusahaan harus membuat kebijakan yang baik dan layak, agar keputusan dapat diterima dengan baik oleh karyawan yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan pada perusahaan tanpa merugikan pada pihak manapun.

Menurut Hasibuan (2017:100) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat di nilai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kinerja merupakan bentuk kerja yang dilakukan oleh karyawan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan, sehingga perlu mengupayakan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Syifa, 2021). Oleh sebab itu, kinerja sangat perlu diperhatikan dari pimpinan perusahaan, karena menurunnya kinerja karyawan dapat memicu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Suatu perusahaan membutuhkan karyawan untuk bekerja dengan baik, sehingga memiliki kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik sulit untuk menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) disingkat PTPN X sebagai salah satu yang memiliki core bisnis perkebunan tebu yang menaungi beberapa pabrik gula (PG) yang tersebar di berbagai daerah terutama di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Salah satunya adalah PG. Djombang Baru yang terletak di Kabupaten Jombang merupakan Unit Usaha Strategis (UUS) di bawah naungan PT. Perkebunan Nusantara X

PT Pabrik Gula Djombang bergerak dalam bidang pertanian khususnya produksi gula dalam skala yang besar dengan bahan baku utama yaitu tebu. Yang beralamat Gang I, Pulo Lor, Kecamatan Jombang, Pulo Lor, Jombang, Jawa

Timur. Tumbuh menjadi perusahaan besar yang memiliki beberapa cabang pabrik di Cukir, Mojokerto. Dalam proses produksinya untuk rencana tahun 2022 sebanyak 13.559 ton dalam satu tahun. Sehingga hitungan dalam dua bulan kurang lebih ditargetkan dengan menghasilkan produksi gula sebanyak 2.500 ton. Perusahaan PT Pabrik Gula Djombang mempunyai ratusan karyawan untuk melakukan kegiatan operasional yang ada pada perusahaan. Status pekerjaan yang ada pada karyawan berbagai macam, ada sebagai status karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan yang sudah ditetapkan menjadi karyawan tetap merupakan rata-rata karyawan yang sudah lama bekerja dan memiliki persetujuan sebagai karyawan tetap. Sedangkan karyawan kontrak atau disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) hanya diberlakukan kerja tidak sampai dalam satu tahun full, dikarenakan karyawan kontrak dipekerjakan apabila diperlukan. (sumber diatas didapat langsung dari Bapak David selaku karyawan di Pabrik Gula Djombang Baru).

Berdasarkan informasi yang didapatkan di PT Pabrik Gula Djombang bahwa masih adanya ketidaksesuaian dalam pemberian kompensasi yang diberikan untuk karyawan karyawan tetap dan karyawan kontrak, sehingga kinerja karyawan mengalami adanya penurunan. Kompensasi finansial langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan tetap berupa gaji dan uang lembur, sedangkan yang diterima untuk karyawan kontrak berupa gaji, uang lembur dan bonus (apabila diberikan oleh perusahaan). Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan untuk karyawan tetap berupa santunan khusus dan bantuan sosial, seperti air dan listrik. Sedangkan untuk karyawan kontrak diberikan berupa

tunjangan. Sehingga masih ada karyawan yang masih suka mengeluh atas kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, maka penulis mengambil judul **“Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Menyelesaikan Target Pada PT. PABRIK GULA DJOMBANG.**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut yang telah dijelaskan maka perumusan masalah yang akan dibahas, sebagai berikut :

- a. Bagaimana sistem pemberian kompensasi finansial yang dilakukan di PT Pabrik Gula Djombang ?
- b. Bagaimana analisis pemberian kompensasi meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan pada penelitian ini yang sesuai dengan pemilihan judul, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana sistem pemberian kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung pada PT Pabrik Gula Djombang.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pemberian kompensasi atas kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ada pada penelitian ini bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan proyek penelitian, sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan berupa saran-saran untuk perusahaan bagi pihak instansi terkait dalam menyelesaikan masalah yang ada pada perusahaan.

b. Bagi Universitas Bhayangkara Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi penelitian selanjutnya. Serta dapat digunakan sebagai bahan pustaka dan sebagai referensi, terutama bagi mahasiswa yang berminat melakukan penelitian yang relevan terhadap penelitian ini.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan untuk menambah wawasan.

#### **1.5 Sistematika Penelitian**

Untuk mempermudah para pembaca dalam mengetahui apa saja pembahasan pada skripsi ini, maka perlu dikemukakan sistematika yang mudah dipahami. Maka adanya penulisan skripsi dalam sistematika penulisan, sebagai berikut:

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pada bab ini merupakan bagian pertama dimana dalam bab menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II            TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menguraikan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual, *research question* dan model analisis.

**BAB III           METODE PENELITIAN**

Bab ini menjabarkan tentang kerangka proses berfikir, pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, batasan dan asumsi penelitian, unit analisis, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**BAB IV           HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, data dan deskripsi hasil penelitian, dan pembahasan.

**BAB V            KESIMPULAN DAN SARAN**

Didalam bab ini dikemukakan kesimpulan dan saran yang diperoleh dari keseluruhan pembahasan yang akan dilakukan pada bab-bab sebelumnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini akan diuraikan dengan beberapa penelitian terdahulu dari beberapa sumber, sebagai berikut:

##### **1. YULIANDA (2021)**

Penelitian ini yang berjudul “Analisis pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Paguntaka Cahaya Nusantara Banjarbaru”. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menggunakan metode yang dilakukan yaitu riset lapangan dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada PT Paguntaka Cahaya Nusantara sudah memenuhi kelayakan dan keadilan. Sistem kompensasi yang diberikan sudah berdasarkan pada bobot pekerjaan, tingkat pendidikan, tingkat resiko tanggung jawab karyawan serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dan selalu berupaya memberikan kesejahteraan kepada masing-masing karyawan.

##### **2. SYIFA (2021)**

Penelitian ini berjudul “Analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada toko sumber rezeki di gambut”. Kompensasi merupakan balas jasa perusahaan atau organisasi untuk karyawannya. Kompensasi merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan yang merupakan hal dibutuhkan perusahaan atau organisasi



untuk menjalankan sebuah tujuan yang sudah direncanakan agar mencapai target yang diinginkan. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, dimana melakukan kegiatan penelitian langsung ke lapangan dengan berbagai data dan informasi yang dibutuhkan peneliti.

Kompensasi bisa menurun jika perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan kebutuhan dalam bekerja. Karena kompensasi merupakan faktor untuk meningkatkan karyawan, dari kompensasi lah karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasil penelitian dalam Toko Sumber Rezeki menunjukkan pemberian kompensasi langsung sudah terlaksana dengan baik dan berpengaruh positif pada karyawan. Namun pada pemberian kompensasi tidak langsung masih belum terlaksana dengan baik karena masih kurangnya jadwal libur yang diberikan Toko, maka dari itu karyawan sering meliburkan diri karena merasa kurang istirahat.

### **3. NORAINUN (2020)**

Penelitian ini berjudul “Sistem pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma’arif Sarolangun”. Kompensasi adalah semua pendapat baik yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima dosen sebagai imbalan atau jasa. Pemberian kompensasi dosen dibayar sesuai dengan beban kerja Dosen. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Dengan hasil penelitian yaitu bentuk kompensasi yang diterima dosen adalah kompensasi honor mengajar, menguji, membimbing mahasiswa

PPL dan kukerta. Dan juga belum ada kompensasi dalam bentuk barang sebagai penghargaan kepada dosen yang berprestasi, tetapi sistem pembayaran sudah sesuai dengan prosedur meskipun jumlah nominal masih dikategori rendah.

**Tabel 2.1**

**Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu**

| <b>NO</b> | <b>NAMA</b>      | <b>TAMARA<br/>YULIANDA<br/>(2021)</b>                                                                 | <b>NOOR SYIFA<br/>(2021)</b>                                                                        | <b>NORAINUN<br/>NORAINUN<br/>(2020)</b>                                                                       | <b>ADELIA<br/>LIFA<br/>MILENIA<br/>(2022)</b>                                                                                    |
|-----------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>Judul</b>     | Analisis pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Paguntaka Cahaya Nusantara Banjarbaru | Analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada toko sumber rezeki di gambut | Sistem pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Sarolangun | Analisis sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan target pada PT Pabrik Gula Djombang |
| <b>2</b>  | <b>Persamaan</b> | Menganalisis mengenai pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan                                  | Menganalisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan                               | Menganalisis sistem pemberian kompensasi                                                                      | Menganalisis sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan                                                     |
| <b>3</b>  | <b>Perbedaan</b> | Objek penelitian di PT Paguntaka Cahaya Nusantara Banjarbaru                                          | Objek penelitian pada Toko Sumber Rezeki Di Gambut                                                  | Objek penelitian di sekolah tinggi agama islam ma'arif sarolangun                                             | PT Pabrik Gula Djombang                                                                                                          |

Lanjutan

**Tabel 2.1**

| NO | NAMA                     | TAMARA<br>YULIANDA<br>(2021)             | NOOR SYIFA<br>(2021)         | NORAINUN<br>NORAINUN<br>(2021)                | ADELIA<br>LIFA<br>MILENIA<br>(2022) |
|----|--------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| 4  | <b>Metode Penelitian</b> | Kualitatif deskriptif                    | Kualitatif                   | Kualitatif                                    | Kualitatif deskriptif               |
| 5  | <b>Objek Penelitian</b>  | PT Paguntaka Cahaya Nusantara Banjarbaru | Toko Sumber Rezeki Di Gambut | Sekolah tinggi agama islam ma'arif sarolangun | PT Pabrik Gula Djombang             |

Sumber : Peneliti (2022)

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan memegang peranan penting dalam aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai kondisi yang diinginkan sangat diperlukan adanya organisasi yang kuat untuk mencapai kondisi yang diharapkan. Maka adanya manajemen terhadap manajemen sumber daya manusia yang sesuai sehingga terbentuk sumber daya yang berkualitas, berprestasi. Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam suatu usaha dan mengusahakan sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan.

Menurut Hamali (2018:2) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan yang strategis, terhadap keterampilan, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Sedangkan menurut Edison (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan untuk memajukan tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang dapat mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Maka dapat disimpulkan mengenai pendapat diatas menurut dari beberapa para ahli, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangatlah penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Adanya sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan pada tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengontrolan kebutuhan sehingga organisasi dapat menempatkan secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen daya manusia sangat luas. Hal ini dikarenakan tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia digunakan untuk menata unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar mempunyai suatu tenaga kerja yang memuaskan. Agar suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik serta mengarah dalam pencapaian tujuan apabila adanya kegiatan yang diatur secara baik. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018:6), sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah suatu kegiatan yang digunakan untuk menetapkan suatu kegiatan kerja, untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara

efisien dan efektif dengan membantu untuk mencapai tujuan. Perencanaan yang dimaksud meliputi pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.

## 2. pengorganisasian

pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan dalam pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik harus akan dapat mencapai tujuannya secara efektif.

## 3. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan untuk mematuhi aturan organisasi dengan bekerja yang sesuai dengan rancangan. Apabila terdapat penyimpangan maka dilakukan adanya perbaikan dan/atau penyelesaian. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, disiplin, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi dalam lingkungan kerja.

## 4. Pengembangan

Pengembangan merupakan sebuah proses dalam peningkatan keterampilan teknis terhadap karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

## 5. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

### 2.2.2 Kompensasi

Salah satu tujuan utama dari seseorang dalam bekerja adalah karena ingin mendapat sejumlah penghasilan atau dikenal dengan kata kompensasi. Bagi perusahaan, memberikan kompensasi yang layak suatu keharusan. Besarnya kompensasi yang diberikan mencerminkan status, pengakuan, tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarga, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Bentuk balas jasa sudah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui seberapa besar kompensasi yang akan diterima.

#### 2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:54) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Sutrisno (2017:180) menyatakan, kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitive di dalam hubungan kerja. Serta pemberian gaji dapat disesuaikan dengan berdasarkan

evaluasi pekerjaan agar mendekati nilai dan kompensasi yang adil. Karena besarnya pemberian kompensasi sangat mempengaruhi kinerja,

Selanjutnya menurut Panggabean dalam Sutrisno (2017: 181) mengartikan bahwa kompensasi dapat didefinisikan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan. Kebijakan aturan dalam pemberian kompensasi tiap perusahaan relatif sama. Hanya saja yang membedakan dari jenis kompensasi yang diberikan serta besarnya penentuan tiap dalam kompensasi. Penentuan jenis dan besarnya kompensasi dilakukan dengan sesuai pertimbangan, misalnya jabatan, kinerja atau lamanya bekerja.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua bentuk balas jasa atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan baik secara finansial maupun non finansial. Penetapan dalam pemberian kompensasi harus memberikan rasa keadilan dengan berbagai pertimbangan untuk memastikan besarnya kompensasi pada masing-masing karyawan.

#### **2.2.2.1 Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi yang diberikan bertujuan agar pemberian kompensasi dapat menguntungkan bagi karyawan (Sabrina, 2021). Sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu :

1. Sistem prestasi

Sebagai bentuk sebuah upah sistem hasil karena sesuai dengan prestasi kerja. Dimana besarnya upah yang diterima merupakan bentuk cerminan

prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Hal ini sangat menguntungkan bagi karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dan dapat bekerja dengan cepat. Dengan cara ini dapat membantu memotivasi karyawan menjadi lebih produktif.

## 2. Sistem Masa

Perhitungan besaran kompensasi menggunakan dasar standar waktu seperti jam, hari, bulan. Lama atau durasi waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya menentukan kompensasi yang diterima.

## 3. Sistem kontrak

sistem kompensasi dalam perjanjian yang mengatur mulai dari kuantitas, kualitas, dan lama pekerjaan sekaligus besar upah menggunakan sistem kontrak. Di dalam suatu perjanjian kontrak juga disertakan dengan ketentuan tentang ‘konsekuensi’ apabila hasil kerja tidak sesuai dengan perjanjian baik dari segi kuantitas, kualitas maupun lama penyelesaiannya. Hal ini untuk jaminan hasil kerja yang maksimal. Apabila karyawan mampu menjalankan pekerjaan maka akan mendapatkan kompensasi yang telah disepakati.

### **2.2.2.2 Tujuan Kompensasi dan Asas Kompensasi**

tujuan pemberian kompensasi secara umum sebagai bentuk untuk memberikan sebuah bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan dengan berbagai program kompensasi yang ditawarkan. Menurut Hasibuan (2017: 121) tujuan pemberian kompensasi, antara lain :



### 1. Ikatan kerja sama

Kompensasi merupakan satu syarat terjalannya ikatan kerja antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan dengan melakukan tugas-tugasnya dengan baik yang disesuaikan dengan posisi pada karyawan, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

### 2. Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip dasar adil dan layak serta eksternal yang konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin.

### 3. Pengaruh pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka campur tangan pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Hasibuan (2017: 122) asas kompensasi berdasarkan secara adil dan layak serta mempertahankan undang-undang pemberuahan yang berlaku, antara lain :

#### 1. Asas adil

Besarnya kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

#### 2. Asas layak

Suatu kompensasi yang disesuaikan dengan kelayakan. Walaupun tolak ukur pemberian kompensasi sangat relative, perusahaan dapat

mengacu pada pembalasan balas jasa yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan.

### **2.2.2.3 Jenis Kompensasi**

Pemberian kompensasi yang baik dan adil akan membuat karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja, sehingga perusahaan juga mendapatkan kinerja yang diharapkan. Dan sebaliknya pemberian kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan keinginan, maka karyawan kurang produktif dalam menjalankan tugasnya, dan juga sangat memicu terhadap menurunnya kinerja atau memiliki keinginan keluar dari perusahaan.

Kompensasi finansial terbagi menjadi 2 jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang langsung merupakan sebuah bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan yang diterima oleh karyawan secara langsung dalam bentuk berupa uang. Sedangkan kompensasi yang tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan. Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017: 118) sebagai berikut :

#### **1. Kompensasi Finansial**

Merupakan bentuk pembayaran dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk gaji atau upah yang diterima secara tetap dan berdasarkan waktu selama karyawan bekerja di perusahaan. Kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok (gaji, upah, honor) dan gaji variabel (uang lembur, uang makan, uang transport, bonus).

## 2. Kompensasi Non Finansial

Merupakan kompensasi yang berupa selain uang dan barang, yang dimaksud seperti : rasa kenyamanan dalam bekerja, fasilitas, pengembangan diri, kepuasan karyawan yang diperoleh karyawan selama bekerja diperusahaan tersebut.

### 2.2.2.4 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Sabrina (2021:136) terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pemberian kompensasi. Mulai dari faktor internal organisasi atau perusahaan dan karyawan yang bersangkutan hingga faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut, sebagai berikut :

#### 1. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi menggambarkan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini juga berhubungan dengan besarnya kompensasi yang diterima. Semakin tinggi jabatan dan tanggung jawabnya, semakin besar kompensasi yang diterima, dan sebaliknya.

#### 2. Pendidikan dan Pengalaman

Faktor yang lain yang dapat mempengaruhi besarnya kompensasi adalah pendidikan dan pengalaman karyawan. Pendidikan dan memiliki pengalaman banyak yang dimiliki oleh karyawan memberikan kesempatan atas kompensasi besar yang diterimanya. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas keprofesionalan pegawai.

### 3. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jenis serta sifat pekerjaan juga menentukan besar kompensasi yang diberikan oleh karyawan. Pekerjaan lapangan berbeda dengan pekerjaan di dalam ruangan. Hal ini terjadi dengan adanya pertimbangan profesional karyawan sekaligus berdasarkan beban tanggung jawab dan resiko pekerjaan yang diberikan pekerjaan tersebut.

#### **2.2.2.5 Indikator Kompensasi**

Indikator kompensasi menurut Widayanti (2019) sebagai berikut :

##### 1. Gaji

Imbalas atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada karyawan atau pegawai, yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan.

##### 2. Insentif

Jenis kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan yang dilihat dari hasil kinerja.

##### 3. Tunjangan

Jenis kompensasi dalam bentuk non finansial, seperti program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

##### 4. Fasilitas

Jenis kompensasi non finansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga dapat timbulnya dalam kepuasan kerja.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai sebuah hasil seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi kerja. Kinerja sudah menjadi konsep penting dalam pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi atau perusahaan dan sumber daya manusia.

#### **2.2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017:9) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Lukas (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hal penting dalam rangka tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Selanjutnya menurut Afandi (2018:83) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan, berdasarkan

penilaian dari perusahaan terhadap kinerja masing-masing. Karena perusahaan dapat menilai kinerja melalui cara kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

#### **2.2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Manajemen perusahaan harus memiliki strategi untuk kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri agar dapat tercapai yang ditentukan oleh perusahaan. Menurut Indrasari (2018:81) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut :

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, kreativitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri.
2. Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.
3. Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh sesama rekan kerja, kepercayaan terhadap sesama tim, serta keamanan.

#### **2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja ini dilakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara peningkatan kinerja SDM di dalam perusahaan. Menurut Sabrina (2021:117) mengemukakan tujuan penilaian kinerja, antara lain :

1. Peningkatan saling pengertian di antara karyawan terkait syarat-syarat kinerja.
2. Mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan yang dapat dorongan karyawan yang bersangkutan atau yang lainnya untuk mencapai hasil yang setidaknya sama atau lebih baik dari sebelumnya.

3. Membuka peluang diskusi terkait aspirasi dan keinginan karyawan serta meningkatkan kepedulian mereka terhadap karir.
4. Memberikan dorongan karyawan agar berprestasi sesuai dengan potensi mereka melalui definisi atau perumusan target ulang masa depan mereka.

#### **2.2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam Hendro (2018:110) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas dalam pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan karyawan.

3. Ketepatan Waktu

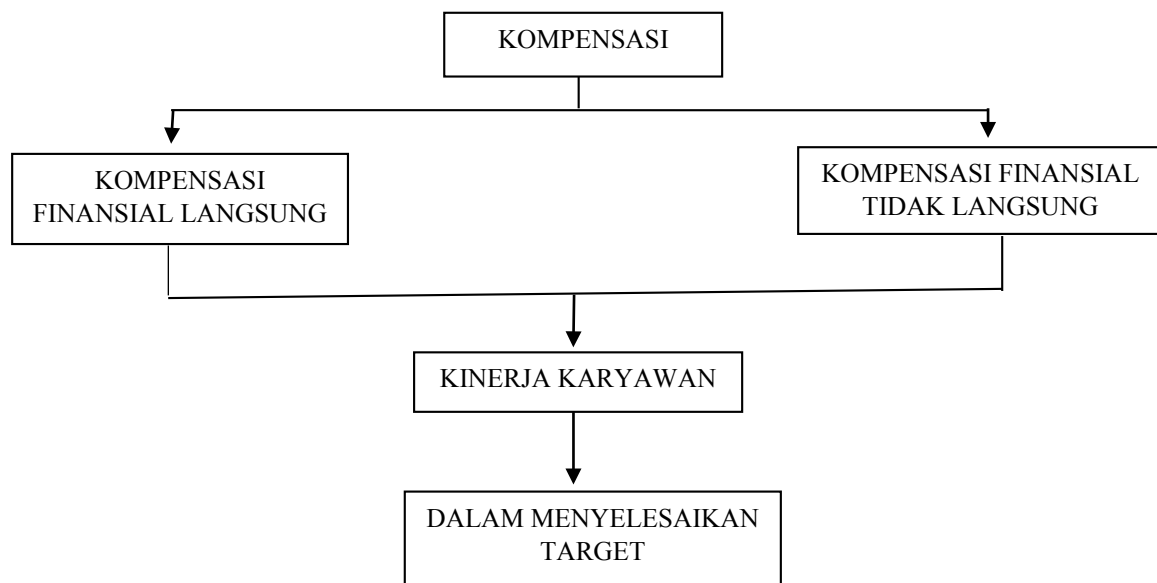
Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang telah diselesaikan di awal sampai menjadi output.

4. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok penelitian yang bertujuan untuk presepsi tentang bagaimana teori tersebut berkaitan penting dengan judul dibawah ini.



Sumber : Peneliti (2022)

**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Konseptual Penelitian**

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan informasi tentang kompensasi yang terbagi menjadi 2 bagian, yaitu kompensasi finansial yang berupa gaji pokok (gaji, bonus) dan gaji variabel (uang lembur) dan yang non finansial seperti rasa kenyamanan dalam bekerja, pengembangan diri yang ada pada PT Pabrik Gula Djombang. Setelah informasi terkumpul dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seperti contoh mendapatkan kompensasi sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan oleh perusahaan.



## **2.3 *Research Question* dan Model Analisis**

### **2.3.1 *Research Question***

Research question adalah sebuah bentuk pertanyaan yang jelas, singkat yang akan menjadi sebuah pertanyaan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, Research Question yang akan digunakan dalam pengumpulan data-data antara lain :

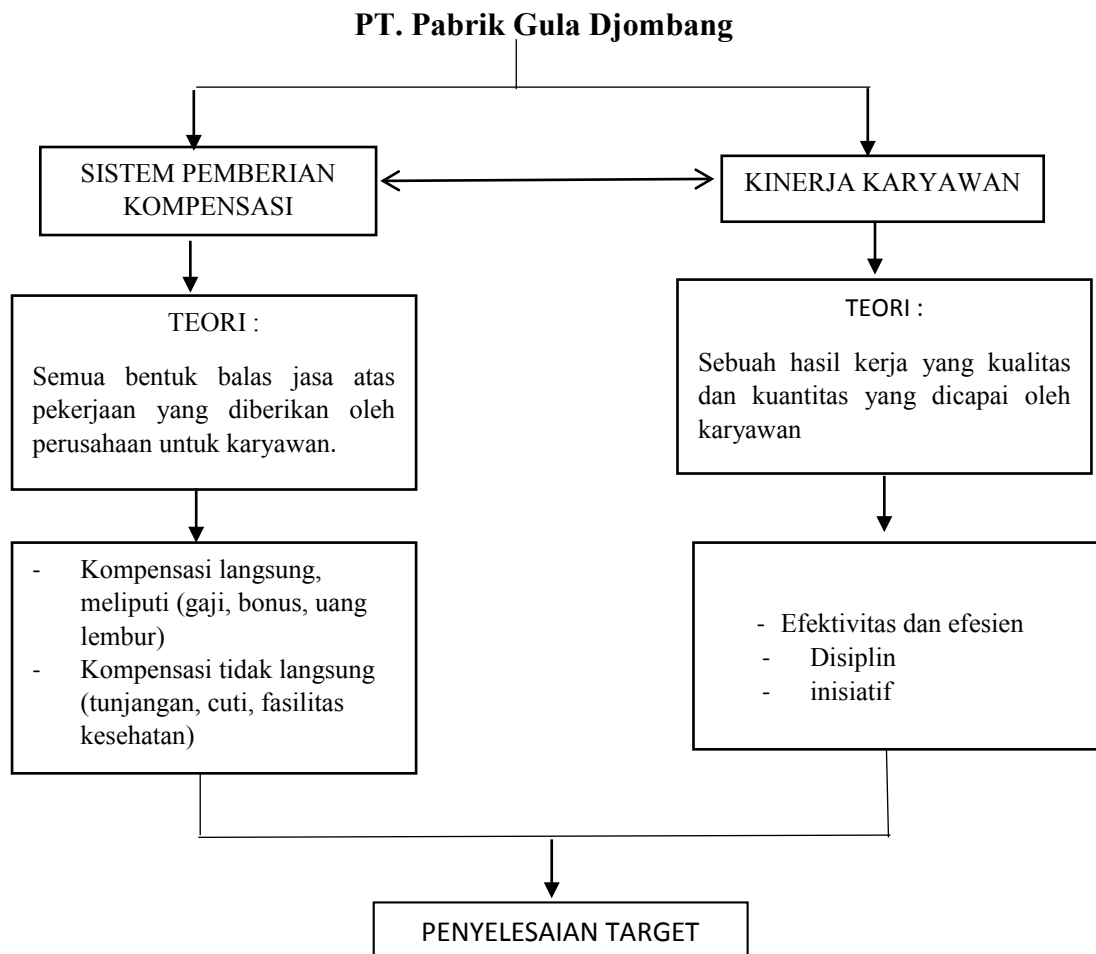
#### **2.3.1.1 *Main Research Question***

1. Bagaimana sistem pemberian kompensasi finansial yang dilakukan pada PT. Pabrik Gula Djombang ?
2. Bagaimana analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini pada PT. Pabrik Gula Djombang ?

#### **2.3.1.2 *Mini Research Question***

1. a. Sejauh mana ketentuan prosedur kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung ?
- b. Apa pemberian kompensasi yang berdampak pada kinerja karyawan dalam menyelesaikan targetnya ?
- c. Mengapa kompensasi menjadi salah satu hal penting untuk meningkatkan kinerja karyawan ?
2. a. Bagaimana seharusnya perusahaan menyikapi karyawan apabila kinerjanya menurun ?
- b. Apa yang dilakukan jika penilaian kinerja tidak memenuhi standar yang diberikan perusahaan ?

### 2.3.2 Model Analisis



Sumber : Peneliti (2022)

**Gambar 2.2**  
**Model Analisa Penelitian Kualitatif**

## 2.4 Desain Studi Kualitatif

Tabel 2.2

### Desain Studi Penelitian Kualitatif

#### Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja

#### Karyawan Dalam Menyelesaikan Target Pada PT. Pabrik Gula Djombang

| <i>Research Question</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Sumber data, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Aspek-Apek Praktis (Tidak Dilaksanakan di Lapangan)</b>                                                                                                                                | <b>Justifikasi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Main Research Question:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana sistem pemberian kompensasi finansial tidak langsung yang dilakukan pada PT. Pabrik Gula Djombang ?</li> <li>2. Bagaimana analisis pemberian kompensasi yang diterapkan untuk meningkatkan atas kinerja karyawan saat ini pada PT. Pabrik Gula Djombang ?</li> </ol> <p><i>Mini Research Question:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sejauh mana ketentuan prosedur kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung ?</li> <li>b. Apa pemberian kompensasi yang berdampak pada</li> </ol> | <p>Sumber Data : PT Pabrik Gula Djombang</p> <p>Dari perusahaan interview</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Manager</li> <li>b. Karyawan</li> </ol> <p>Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lapangan: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi</li> <li>b. Wawancara</li> <li>c. Kuesioner</li> <li>d. dokumentasi</li> </ol> </li> </ol> | <p>Interview kurang lebih 60 jam total.</p> <p>Setiap interview diawali dengan metode tidak terstruktur diikuti dengan semi terstruktur. Dilakukan dengan cara tatap muka dan direkam</p> | <p>Manajer merupakan selaku bagian utama dalam perusahaan tersebut.</p> <p>Metode wawancara tidak terstruktur diawali dengan sesi wawancara bertujuan untuk membuat peneliti lebih sensitive terhadap isu-isu penting dari sebuah situasi.</p> <p>Selain itu juga digunakan untuk membantu mengidentifikasi konsep awal yang perlu dikembangkan lebih dalam wawancara. Interview semi terstruktur adalah untuk memberikan fokus</p> |

Tabel 2.2

Lanjutan

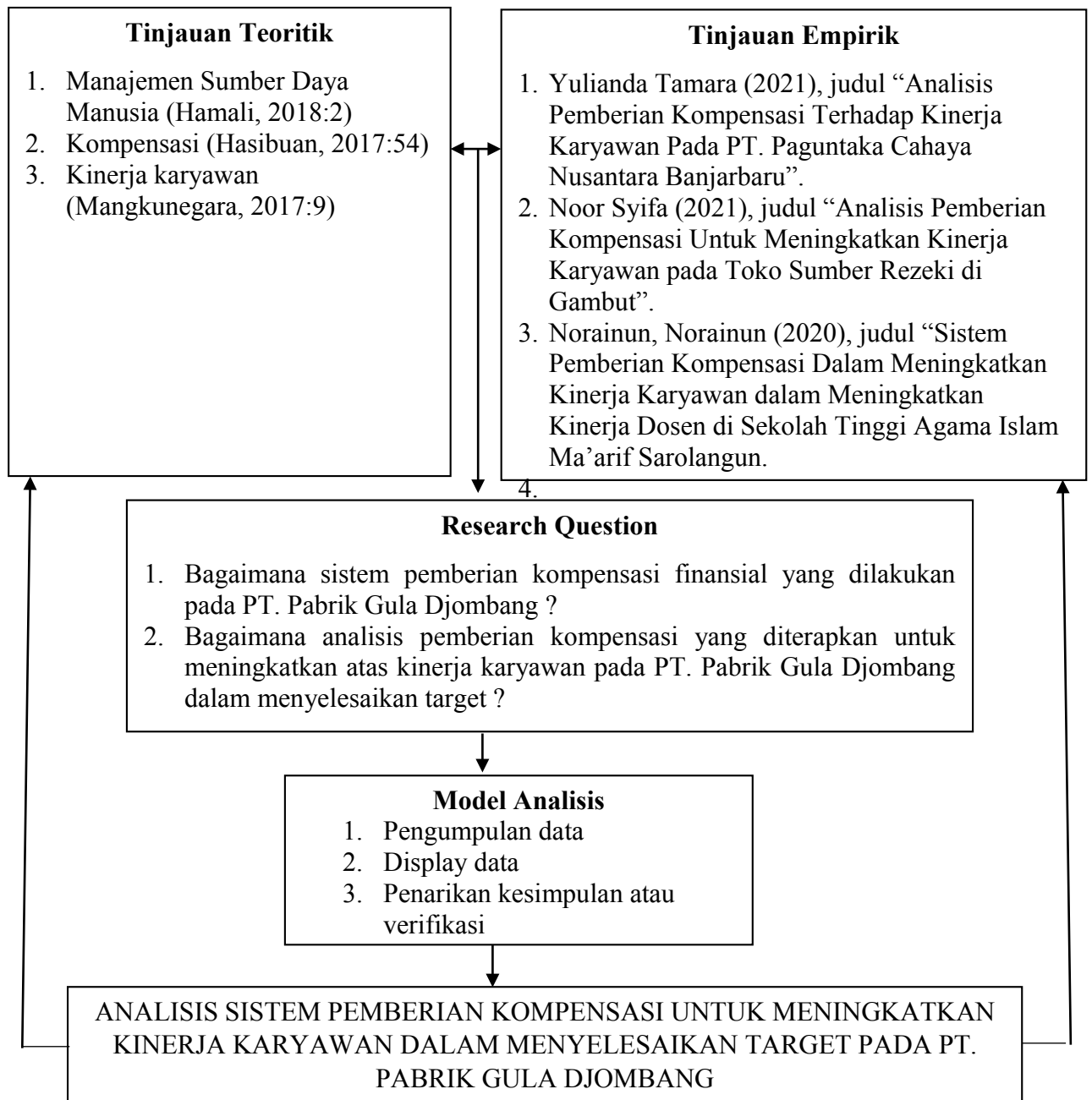
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kinerja karyawan dalam menyelesaikan targetnya ?</p> <p>c. Mengapa kompensasi menjadi salah satu hal penting untuk meningkatkan kinerja karyawan ?</p> <p>d. Bagaimana seharusnya perusahaan menyikapi karyawan apabila kinerjanya menurun ?</p> <p>e. Apa yang dilakukan jika penilaian kinerja tidak memenuhi standar yang diberikan perusahaan ?</p> |  |  | <p>pada isu yang lebih spesifik.</p> <p>Pengamatan langsung dan analisis data menyediakan informasi tambahan dan memverifikasi data yang diperoleh dari interview.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber : Peneliti (2022)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Proses Berpikir



Sumber: Peneliti (2022)

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Proses Berpikir**

### **Penjelasan :**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah serta ditinjau dari pustaka, maka terlebih dahulu kerangka proses berpikir yang diperoleh dari hasil studi teoritis dan studi empiris. Tinjauan teoritis diperoleh dengan cara mempelajari teori-teori yang relevansi dengan permasalahan yang diajukan dalam studi, secara lengkap yang telah dibahas dalam bab tinjauan pustaka. Tinjauan empiris diperoleh dengan cara mempelajari yang diperoleh dari berbagai hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevan dengan terkait penelitian permasalahan studi. Penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti berasal dari jurnal yang juga memiliki permasalahan yang sama dengan studi penelitian ini.

Studi yang dilakukan berdasarkan teori-teori dan studi empiris yang diperoleh dari beberapa pertanyaan dari penelitian. Dari variabel-variabel dengan segala hubungan, antara studi empiris dengan studi teoritis yang didukung oleh *research question*, dimana keseluruhan tersebut dianalisa dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2017:10)

Dengan demikian, yang diharapkan hasil penelitian yang didasarkan pada hasil tinjauan teoritis dan empiris yang mampu memberikan kontribusi yang besar pada teori mana pun atau dalam perkembangan pengetahuan.

### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti dalam menyusun skripsi ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Menurut Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2018:4) Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam kondisi yang alamiah yaitu kondisi apa adanya. Penelitian deskriptif dengan data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar dan selanjutnya dianalisis dan dideskripsikan agar mudah dipahami.

Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai pemberian kompensasi yang menyebabkan penurunnya kinerja karyawan PT. Pabrik Gula Djombang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan cara melakukan pengumpulan data informasi melalui dari objek penelitian secara langsung, melalui wawancara, dokumentasi, dan analisis pada PT. Pabrik Gula Djombang.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data merupakan subjek dimana dapat diperoleh. Sumber data menjadi sumber utama dalam penelitian, yang artinya sumber data yang didapatkan dari lapangan penelitian, yaitu mencari data dengan wawancara untuk mendapatkan data yang lebih faktual yang berkaitan dengan hal yang diteliti. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dengan cara melakukan interview atau observasi langsung dari sumbernya.

Data primer yang didapatkan oleh penulis, antara lain :

- a. Hasil observasi penulis pada PT Pabrik Gula Djombang.
- b. Hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait

| <b>Nama Pegawai PT. Pabrik Gula Djombang</b> | <b>Bidang Kerja</b>     |
|----------------------------------------------|-------------------------|
| 1. Bapak Galih                               | Manajemen SDM           |
| 2. Bapak Dodik                               | Koordinasi SDM          |
| 3. Bapak David                               | SDM                     |
| 4. Bapak Totok Sugiarto                      | Penggilingan            |
| 5. Bapak Totok Sudiarto                      | Pengolahan (Penguapan)  |
| 6. Bapak Agus Sumaryanto                     | Pengolahan (Pemurnian)  |
| 7. Bapak Awi                                 | Pengolahan (Permurnian) |
| 8. Bapak Rachmad Yusuf                       | Masakan Pendingin       |
| 9. Bapak M. Nuur                             | Pengkristalan           |
| 10. Bapak Yusuf                              | Pengemasan              |

Sumber : PT. Pabrik Gula Djombang

**Gambar 3.2**  
**Data pihak wawancara**

2. Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, lewat orang lain atau dokumen. Data tersebut dapat berupa fakta, tabel, gambar, dan lainnya walaupun data tersebut diperoleh dari hasil penelitian orang lain, namun data tersebut dapat dimanfaatkan.



### **3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian**

#### **3.4.1 Batasan Penelitian**

Sehubungan dengan fokus yang diambil dalam penelitian ini dan untuk menghindari analisis dan pembahasan dalam skripsi yang terlalu luas, maka penelitian ini berdasarkan masalah yang diteliti agar penelitian dapat terfokus pada tujuan yang diteliti yaitu terbatas pada pada ruang lingkup studi kasus analisis sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan target pada PT Pabrik Gula Djombang.

#### **3.4.2 Asumsi Penelitian**

Pada penelitian ini penulis berasumsi bahwa dengan diterapkannya analisis sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan guna memahami kelayakan pemberian kompensasi yang berdampak pada kinerja.

### **3.5 Unit Analisis**

Unit analisis merupakan satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian yang berkaitan dengan focus atau komponen yang diteliti. Dari pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa unit analisis merupakan tempat dimana peneliti dapat mengumpulkan atau memperoleh data yang akan dipergunakan untuk melakukan penelitian. Dan peneliti melakukan dalam penelitian unit analisis yang dipergunakan oleh peneliti adalah PT. Pabrik Gula Djombang, karena data dapat diperoleh langsung dari objek penelitian dengan beberapa informan bagian SDM, informan karyawan tetap dan kontrak.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Metode Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data terhadap suatu penelitian yang penulis lakukan merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penyusunan ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data, sebagai berikut :

##### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Menurut Sugiyono (2017:16), wawancara dilakukan hanya dengan pedoman secara garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara ini di pilih dengan tujuan agar informan lebih terbuka dan dapat dilakukan proses wawancara secara mendalam (*In depth Interview*). Wawancara mendalam (*In depth Interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai yang berkaitan dengan data atau informasi yang berhubungan dengan permasalahan.

Dalam wawancara mendalam melakukan penggalian secara mendalam terhadap suatu topik yang telah ditentukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka. Teknik wawancara ini dilakukan oleh seorang pewawancara dengan mewawancarai satu orang secara tatap muka (*face to face*). Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpulan

data telah menyiapkan sebuah instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang disesuaikan pada tabel 2.2.

Metode ini difokuskan untuk memperoleh data primer yang mengenai sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pabrik gula djombang. Selain itu, peneliti juga mewawancarai beberapa karyawan untuk mengetahui hal-hal yang terjadi dalam pelaksanaan penelitian, sehingga mudah memperoleh informasi untuk melengkapi data penelitian.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi atau biasa disebut kajian dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian dalam rangka memperoleh informasi terkait dengan objek penelitian. Dokumentasi adalah sebuah metode yang dimana pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen berupa catatan berupa tulisan, gambar (Sugiyono, 2017:16). Selain mendukung kelengkapan informasi, penelitian ini akan mengumpulkan catatan atau dokumen yang diperoleh dari perusahaan yang bersumber dari dokumen perusahaan. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, sketsa dan lain-lain.

Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh beberapa catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti : gambaran umum perusahaan

Pabrik Gula Djombang, struktur organisasi perusahaan, jumlah tenaga kerja.

### 3. Observasi

Observasi adalah pemilihan, pencatatan dalam serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan perusahaan, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai objek yang dijadikan topik dalam penelitian.

### 4. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Merupakan teknik efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan diharapkan dari responden (Sugiyono, 2017:17)

## **3.6.2 Penyajian Data**

Triangulasi adalah teknik pengujian kredibilitas data yang memanfaatkan sesuai yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian studi kasus ini adalah triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2017: 273).

### 1. Trianggulasi Sumber

Trianggulasi sumber untuk menguji kredibitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Trianggulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara membandingkan data atau

informasi yang diperoleh dari informan. Peneliti mengajukan butir pertanyaan yang sama kepada informan.

## 2. Triangulasi Metode

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi metode yaitu dengan melakukan pengecekan data penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi dan dokumentasi sehingga data bersifat kredibel.

## 3. Triangulasi Waktu

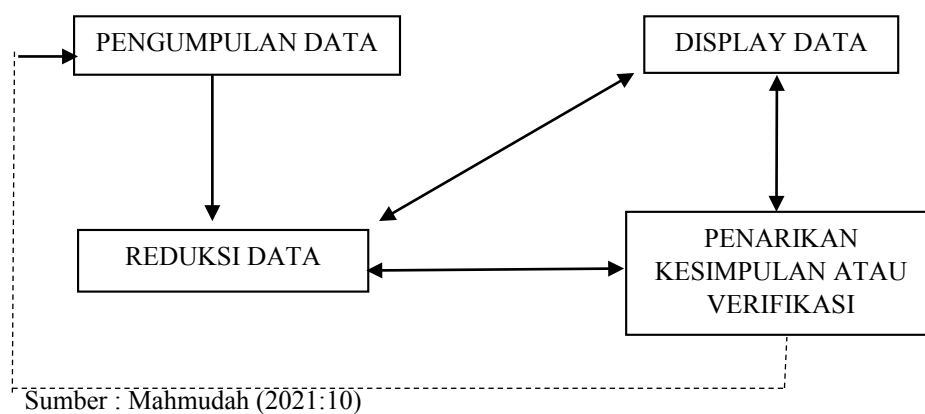
Waktu yang sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapat informasi yang diperlukan dalam mencapai tujuan penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Metode Kualitatif Deskriptif, yaitu data yang tidak berbentuk angka, melainkan berupa serangkaian informasi yang telah

digali secara actual dan terperinci dan menganalisis data. Analisis deskriptif ini digunakan dengan cara menguraikan dan merinci kalimat-kalimat yang ada, sehingga dapat ditarik kesimpulan dari permasalahan yang ada.

Menurut Miles dan Huberman dalam mengutip buku Mahmudah (2021:10), bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, display data, penarikan kesimpulan atau verifikasi



**Gambar 3.3**  
**Komponen Analisis Model**

#### 1. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemfokusan pada penyederhanaan, pemisahan, dan transformasi data mentah yang terdapat dalam catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung selama penelitian dilaksanakan. Reduksi data telah dilakukan sebelum pengumpulan data di lapangan, pada saat menentukan kerangka konseptual, tempat, perumusan pertanyaan penelitian, dan pemilihan pendekatan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data yang berlangsung dilakukan pada waktu membuat ringkasan, pengkodean, membuat tema, membuat gugus-gugus,

menulis memo. Reduksi data ini dilanjut sesudah melakukan penelitian di lapangan, sampai laporan akhir lengkap dan selesai tersusun.

Reduksi data merupakan bagian dari analisis data reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi.

## 2. Data Display

Miles dan Huberman suatu penyajian dalam konteks sebagai pengumpulan informasi yang telah tersusun memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka menyakini bahwa dalam penyajian-penyajian yang baik merupakan bentuk suatu cara bagian analisis kualitatif yang valid, semuanya dirancang digunakan untuk menggabungkan informasi yang telah tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dimengerti. Dengan demikian seorang penganalisis dapat mengetahui apa yang terjadi. Data display dari suatu fenomena akan membantu seseorang dalam memahami apa yang terjadi atau mengerjakan sesuatu. Kondisi demikian akan dapat membantu dalam melakukan analisis yang berlanjut berdasarkan pemahaman yang bersangkutan.

## 3. Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari susunan yang utuh. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian

berlangsung. Verifikasi mungkin suatu singkat pemikiran kembali yang melintas dalam pemikiran peneliti selama menulis, suatu tinjauan pada catatan-catatan yang terdapat di lapangan. Disamping itu terdapat makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kecocokan yaitu yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, melainkan juga perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawab.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Pabrik Gula Djombang**

Pabrik Gula Djombang berdiri sejak tahun 1895. Dalam sejarahnya PG. Djombang ini mempunyai dua periode yaitu periode sebelum diambil alih dan sesudah diambil alih pemerintah Indonesia. Pada periode sebelum diambil alih PG. Djombang dimiliki oleh Belanda atas nama ANEMET dan CO. Setelah itu tahun 1957 diambil alih oleh pemerintah Indonesia, maka PG. Djombang digolongkan dalam pengawasan PPN (Perusahaan Perkebunan Negara) baru pusat dengan cabang-cabang di Jawa Timur dan unit gula di tiap Karesidenan. Kemudian pada tahun 1963 terjadi Reorganisasi I berdasarkan peraturan pemerintah no. I dan II Tahun 1963 yang berbunyi, yaitu :

- a. Di pusat dibentuk BPU-PPN Gula
- b. Di Jawa Timur diubah menjadi termasuk dalam penasehat BPU-PPN Jawa Timur
- c. Unit gula di karesidenan diubah menjadi kantor Direksi Inspeksi, dimana Pabrik Gula Djombang termasuk inspeksi X Surabaya.

Pada tahun 1968 terjadi Reorganisasi II berdasarkan peraturan pemerintah No. 14 Tahun 1968 yang berisi BPU-PPN Gula dibubarkan dan daerah dibentuk Direksi PN Perkebunan XXI untuk pabrik gula bekas karesidenan Kediri dan PN perkebunan XXI-XXII pabrik bekas karesidenan Surabaya.

Berdasarkan akta notaris Lumban Tobing no. 48 pada tanggal 31 Desember 1973 nomor 68 pada 30 Januari 1974 PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero) didirikan. Persero ini bertujuan untuk turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pada umumnya dan disektor pertanian khususnya. Untuk mencapai tujuan seperti diatas, Persero menjalankan usaha-usaha dibidang pertanian, perkebunan dan industry (khususnya industri gula) dalam arti yag seluas-luasnya.

Dalam rangka menyederhanakan manajemen perusahaan, maka pada tahun 90-an PTP. XXI-XXII berubah menjadi PTPN X yang saat ini berkantor pusat di Jalan Jembatan Merah No. 3-5 Surabaya.

## **4.2 Visi dan Misi PG. Djombang**

### **4.2.1 Visi**

Menjadi perusahaan argobisnis berbasis perkebunan yang terkemuka di Indonesia yang tumbuh besar bersama mitra.

### **4.2.2 Misi**

1. Berkomitmen menghasilkan produk yang berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing untuk pasar domestic dan internasional.
2. Mendedikasikan pelayanan Rumah Sakit kepada masyarakat umum dan perkebunan untuk hidup sehat.
3. Mendedikasikan diri untuk meningkatkan nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerja sama serta organisasi yang efektif.



- Dekat dengan sungai sehingga kebutuhan air mudah dipenuhi.
- Banyak tenaga kerja disekitar pabrik.
- Iklim dan tanahnya berpotensi untuk ditanami tanaman tebu yang merupakan bahan baku utama.

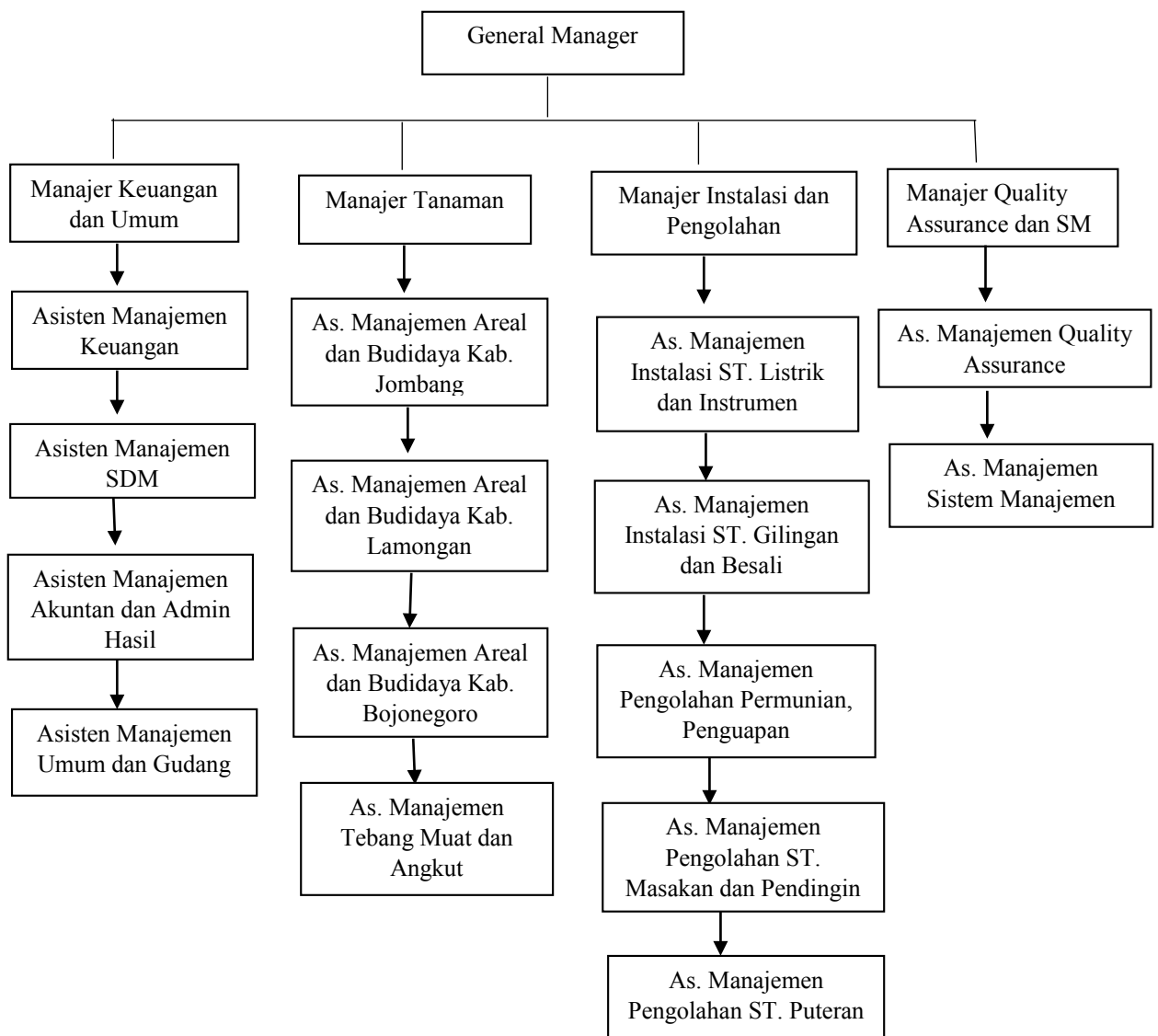
#### 4.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ditetapkan perusahaan itu berbeda satu sama lainnya karena disesuaikan dengan kondisi atau tipe dari garis wewenang yang ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan secara efektif dan efisien maka dalam semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada di perusahaan, ada pembagian tugas atau pekerjaan pada setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan itu sehingga antara karyawan yang satu mempunyai hubungan dengan karyawan yang lainnya.

Struktur organisasi perusahaan mempermudah karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki serta kepada siapa karyawan itu akan bertanggung jawab. Struktur organisasi perusahaan juga memperjelas tugas, wewenang, tanggung jawab, dengan demikian akan membantu dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Begitu juga yang telah dilaksanakan PT Pabrik Gula Djombang memiliki struktur yang berbentuk lini dan staf, dimana dengan adanya lini dan staf yang dapat membantu terhadap pimpinan. PT Pabrik Gula Djombang memiliki pemimpin tertinggi pada perusahaan yakni melainkan *General Manager* yang ditugaskan sebagai wakil direksi dari kantor pusat, apabila *General Manager* tidak

ada dikantor maka pekerjaannya dapat dibantu oleh wakil. Wakil tersebut yaitu bagian kepala tanaman yang biasanya bertugas membantu pekerjaan General Manager apabila berada ditugas yang lain. Adapun bentuk struktur organisasi pada PT Pabrik Gula Djombang yang dapat dilihat dibawah ini :



Sumber : PT Pabrik Gula Djombang

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi**

Berdasarkan gambar diatas dapat kita ketahui struktur organisasi pada PT Pabrik Gula Djombang, selanjutnya dari struktur organisasi dapat dijelaskan tugas dan tanggung jawab anggota perusahaan sebagai berikut :

#### 1. General Manager

Berikut ini adalah tugas dan tanggung jawab dari General Manager, yaitu :

- a. Melaksanakan dan mengumumkan program kegiatan secara keseluruhan yang telah ditetapkan oleh direksi dalam pengolahan pabrik gula.
- b. Memimpin dan mengkoordinir tugas kepada kepala bagian agar terdapat kesatuan tindakan dalam melaksanakan kegiatan yang terpadu guna mencapai target produksi.
- c. Mengelola serta mempertanggung jawabkan sumber daya manusia, dan peralatan pabrik sesuai dengan norma yang berlaku.
- d. Bertanggung jawab atas semua tugas dari masing-masing bagian.
- e. Mewakili perusahaan dalam melakukan hubungan keluar dengan instansi lain.

#### 2. Kepala Bagian Tanaman

Adapun tugas, wewenang, dan tanggung jawab Kepala Bagian Tanaman adalah, sebagai berikut :

- a. Bertanggung jawab atas penyediaan bahan baku pada musim giling.
- b. Mencari lahan untuk penanaman tebu milik pabrik, memelihara sampai panen dan siap giling.

- c. Mencari atau meneliti varientas-varientas tebu baru yang lebih unggul.

### 3. Kepala Bagian Instalasi

Adapun tugas, wewenang, dan tanggung jawab Kepala Bagian Instalasi adalah, sebagai berikut :

- a. Membuat rencana kerja serta rencana kebutuhan anggaran perusahaan untuk keperluan instalasi yaitu pemeliharaan mesin-mesin dan perlengkapan selama satu tahun.
- b. Mengusahakan berkerja sama seluruh instalasi pabrik untuk menjamin kelancaran jalannya produksi.

### 4. Kepala Bagian Pengolahan

Adapun tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagian Kepala Bagian Pengolahan adalah, sebagai berikut :

- a. Melaksanakan policy administrasi anggaran perusahaan untuk operasional dibagian pengolahan.
- b. Menyusun rencana kebutuhan anggaran perusahaan untuk kegiatan pengolahan selama satu tahun.
- c. Melaksakan kegiatan pembinaan kerjasama yang baik dalam proses pengolahan bahan baku tebu agar dapat menjadi gula yang sesuai dengan standart yang ditentukan.

#### 5. Kepala Bagian *Quality Control* (QC)

Kepala bagian *Quality Control* bertanggung jawab mengawasi kualitas produksi yang dihasilkan oleh petani dengan tujuan hasil panen yang masuk sampai pabrik merupakan produk yang baik.

#### 6. Kepala Bagian Keuangan dan Umum

Adapun tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagian Kepala Bagian Keuangan dan Umum adalah, sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran Administrasi Keuangan pada pabrik.
- b. Melakukan pencatatan keuangan mulai dari biaya-biaya dan pemasukan pada pabrik berupa laporan bulanan.
- c. Bertanggung jawab atas pencatatan dan kelengkapan tenaga kerja.

#### 7. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) mengawasi kinerja serta melakukan perekrutan dibidang SDM. Adapun golongan karyawan di PG. Djombang Baru adalah, sebagai berikut :

##### a. Karyawan Tetap Pimpinan

Karyawan Tetap Pimpinan yaitu tenaga kerja yang bekerja sepanjang tahun yang menjabat sebagai pimpinan, bertugas memimpin jalannya perusahaan.



b. Karyawan Tetap Pelaksana

Karyawan Tetap Pelaksana yaitu tenaga kerja yang bekerja sepanjang tahun yang menjabat sebagai pelaksana tugas perusahaan.

c. Karyawan Tidak Tetap

Karyawan tidak tetap dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain:

1. Karyawan Honorer

Karyawan yang bekerja pada waktu tertentu dengan sistem kontrak.

2. Karyawan Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Karyawan kerja waktu tertentu yaitu tenaga kerja yang hanya berhubungan dengan proses pembuatan gula.

#### **4.5 Jumlah Tenaga Kerja**

Tenaga kerja merupakan bagian penting dari perusahaan, orang yang menjalankan keputusan pimpinan. Pekerjaan memiliki banyak istilah, ada yang menyebutnya pekerja, karyawan, dan buruh. Meskipun istilah yang digunakan berbeda, ternyata definisinya akan sama jika dilihat dari aspek hukum. Tenaga kerja juga adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk bekerja membuat atau menyediakan barang maupun jasa.

Klasifikasi karyawan pada PT. Pabrik Gula Djombang dapat dibedakan dari segi keahlian, mulai dari segi penggilingan, segi pengolahan, segi pemurnian, segi pendingin masakan, segi penggorengan, segi pengkristalan, dan pengemasan.

Berikut jumlah tenaga kerja pada PT Pabrik Gula Djombang :

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Tenaga Kerja**

| Bagian            | Status |      | Jumlah |
|-------------------|--------|------|--------|
|                   | Tetap  | PKWT |        |
| Instalasi         | 87     | 43   | 130    |
| Pengolahan        | 112    | 46   | 158    |
| Keuangan dan Umum | 8      | 3    | 11     |
| QA dan SM         | 28     | 9    | 37     |
| Tanaman           | 38     | 15   | 53     |
| Jumlah            |        |      | 389    |

Sumber : Peneliti (2022)

## 4.6 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.6.1 Deskripsi Karakteristik Informan

Informan adalah orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan oleh peneliti. Informan dalam penelitian ini menggunakan 10 orang yang dianggap mengetahui baik terhadap masalah ini. Informan yang diperlukan bekerja pada PT Pabrik Gula Djombang mulai dari karyawan bagian Sumber Daya Manusia (SDM), karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Dimana wawancara dilakukan melalui pendekatan dan pengenalan terlebih dahulu. Setelah melalui pengenalan berulah kemudian diminta waktunya untuk bersedia di wawancara. Gambaran atau deskripsi mengenai karakteristik biografis subyek penelitian yang dipilih sebagai informan yang meliputi data lama bekerja, posisi bagian pekerjaan diuraikan secara rinci pada tabel 4.2, sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Informan**

| Nama                  | Lama Bekerja | Bagian Pekerjaan       |
|-----------------------|--------------|------------------------|
| Bapak Galih           | 9 tahun      | Manajemen SDM          |
| Bapak Dodik           | 21 tahun     | koordinasi SDM         |
| Bapak David           | 18 tahun     | SDM                    |
| Bapak Totok Sugiarto  | 20 tahun     | Penggilingan           |
| Bapak Totok Sudiarto  | 22 tahun     | Pengolahan (penguapan) |
| Bapak Agus Sumaryanto | 20 tahun     | Pengolahan (pemurnian) |
| Bapak Awi             | 30 tahun     | Pengolahan (pemurnian) |
| Bapak Rachmad Yusuf   | 10 tahun     | Masakan pendingin      |
| Bapak M. Nuur         | 22 tahun     | Pengkristalan          |
| Bapak Yusuf           | 11 tahun     | Pengemasan             |

Sumber : Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa informan berasal dari latar belakang yang berbeda. Dari 10 informan diatas diantaranya merupakan bagian manajemen SDM, koordinasi SDM, penggilingan, pengolahan (penguapan, pemurnian), masakan pendingin, pengkristalan dan pengemasan yang diperlukan untuk membantu menjawab beberapa pertanyaan yang diberikan oleh peneliti.

#### **4.6.2 Deskripsi Hasil Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan 10 informan terpilih pada waktu bulan juni 2022. Sebelumnya wawancara dilakukan dengan berbicara kepada informan tentang waktu wawancara agar tidak mengganggu kesibukan dalam bekerja dan dapat dilaksanakan dengan optimal. Wawancara ini dilakukan secara terstruktur berdasarkan pedoman wawancara yang memuat beberapa terkait sistem pemberian kompensasi dan kinerja sebagaimana tercantum dalam lampiran 2. Jadwal wawancara disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Jadwal Wawancara**

| No | Informan                | Kode | Status         | Tanggal/jam          |
|----|-------------------------|------|----------------|----------------------|
| 1  | Manajemen SDM           | MNM  | Informan kunci | 15-06-2022/10.00 WIB |
| 2  | Koordinator SDM         | KDR  | Informan kunci | 25-06-2022/9.35 WIB  |
| 3  | SDM                     | SDM  | Informan kunci | 25-06-2022/11.00 WIB |
| 4  | Penggilingan            | PGN  | Informan       | 25-06-2022/12.30 WIB |
| 5  | Pengolahan (penguapan)  | PGP  | Informan       | 25-06-2022/13.00 WIB |
| 6  | Pengolahan (pemurnian)  | PPN  | Informan       | 25-06-2022/13.30 WIB |
| 7  | Pengolahan (permurnian) | PPN  | Informan       | 26-06-2022/8.30 WIB  |
| 8  | Masakan pendingin       | MP   | Informan       | 26-06-2022/9.00 WIB  |
| 9  | Pengkristalan           | PKL  | Informan       | 26-06-2022/9.30 WIB  |
| 10 | pengemasan              | PGM  | Informan       | 26-06-2022/10.00 WIB |

Sumber : peneliti (2022)

#### **4.6.2.1 Hasil Wawancara Terkait Pemberian Kompensasi**

Wawancara terkait dengan pemberian kompensasi yang diberikan oleh karyawan. Dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan yang kemudian dijawab menurut pandangan masing-masing informan dengan hasil sebagai berikut :

##### **1. Apa saja faktor yang dilihat dalam pemberian kompensasi ?**

Untuk mengetahui gambaran mengenai pemberian kompensasi yang dilakukan pada PT Pabrik Gula Djombang, maka peneliti menanyakan kepada informan kunci tentang pendapat mereka terhadap pemberian kompensasi.

Informan MNM dari Manajemen SDM menyatakan bahwa :

“ . . . Yang dilihat yang pertama itu koordinasi antar bagian, itu pasti dapat kompensasi. Yang kedua, dia mengerjakan itu pasti overtime. . . ”  
(MNM, 15 Juni 2022)

Namun, ada pula informan yang berpendapat bahwa faktor pemberian kompensasi, beliau mengatakan bahwa :

“ . . . Kalau faktor yang dilihat itu terutama pada kontribusinya kepada perusahaan. Lalu kita juga melihat dari kemampuan perusahaan untuk memberikan gaji serta jam lemburnya. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

Sedangkan informan lain bagian koordinasi SDM mengatakan bahwa :

“ . . . Pemberian kompensasi itu dilihat dari lama pengerjaannya. Maksudnya itu kan jam operasional kita 8 jam nah kalau dia lebih dari 8 jam. Katakanlah 10 jam berarti dia ada waktu lebih dari jam operasional. Jadi bisa dikatakan melihat dari jam lemburnya. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

## **2. Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan ?**

Peneliti menanyakan kepada informan tentang pemberian kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terhadap pertanyaan ini informan dari koordinator SDM, beliau mengatakan :

“ . . . Ya, karena dengan dikasih kompensasi karyawan mendapat tanggung jawab yang lebih untuk bisa melancarkan suatu pekerjaan atau perintah dalam SOP waktu berjalan. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

Sejalan dengan pendapat informan KDR, jawaban dari informan SDM menyatakan bahwa :

“ . . . Ya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi bisa dikatakan kompensasi itu sebagai motivasi karyawan untuk lebih giat untuk melakukan pekerjaan. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

Sependapat dengan jawaban informan lain dari bidang koordinasi SDM dan SDM bahwa :

“ . . . Iya pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena kalau ada kompensasi otomatis kinerja juga meningkat. Jadi karyawan ada dorongan semangat untuk menghasilkan kinerja yang baik. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

### **3. Apakah dengan pemberian kompensasi yang diberikan target perusahaan tercapai ?**

Menanggapi pertanyaan terkait target perusahaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan, informan dari manajemen manajemen mengatakan bahwa :

“ . . . Dengan pemberian bonus. Sehingga karyawan dapat terselesaikan dalam targetnya. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

Begitu halnya dengan informan dari bagian koordinasi SDM yang menyatakan bahwa target perusahaan dapat tercapai didasarkan pada :

“ . . . Dengan pemberian kompensasi sudah dipikirkan, digaji dan dianalisis, itu untuk outputnya tercapai. Pemberian kompensasi pencapaian target waktunya lebih cepat, misalkan kalau enggak, kita menghubungi satu-persatu istilahnya kompensasi yang diberikan seperti mandor dan tenaga lemburnya lebih banyak. Sebagai koodinator yang mendapat kompensasi atau tunjangan. Kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dengan disesuaikan grade. Kalau kompensasi lembur itu overtime, tiap hari 2-3 jam, akhirnya diberikan kompensasi dalam masa giling. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

Sedangkan informan SDM menyatakan bahwa :

“ . . . Untuk target perusahaan itu sudah tercapai. Akan tetapi jika diberikan kompensasi ya semacam bonus itu target kemungkinan bisa tercapai lebih cepat. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

### **4. Bagaimana sistem pemberian kompensasi yang diterapkan pada PG Pabrik Gula Djombang Baru ?**

Menanggapi pertanyaan terkait penerapan dalam sistem pemberian kompensasi untuk karyawan, informan MNM dari Manajemen SDM menyatakan bahwa :

“ . . . Sistem yang digunakan perusahaan itu lebih ke adanya jam lembur karyawan. Akan tetapi perusahaan juga menggunakan sistem prestasi dengan diadakannya penilaian kerja. Jadi pemberian kompensasi juga sesuai dengan hasil penilaian kinerja tersebut. . .”  
(MNM, 15 Juni 2022)

Pendapat sama halnya yang disampaikan oleh informan lain mengenai penerapan sistem pemberian kompensasi yang diberikan oleh karyawan, sebagai berikut :

“ . . . Kompensasi dibutuhkan apabila membutuhkan waktu lebih banyak. Uang lembur diberikan setiap sebulan apabila waktu kerja yang diberikan dalam sehari 8 jam. Kalau adanya lembur waktu ditambah 2 jam, sehingga karyawan dalam melakukan lembur bisa 10 jam dalam sehari. Kompensasi disini juga ada beberapa seperti BBM (bahan bakar operasional) diberikan untuk karyawan lapangan terutama bagian tanaman, sejumlah 35liter dalam bentuk tunai. Terus adanya uang koordinasi seperti uang pulsa yang diberikan hanya untuk pimpinan. . .”  
(KDR, 25 Juni 2022)

Begitu halnya pendapat dari informan di bidang SDM, beliau mengatakan :

“ . . . Sistem pemberian kompensasi disini itu tergantung waktu lembur karyawan sama tingkatan grade mereka. Semakin kecil grade maka kompensasi semakin besar yang didapatkan. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

#### **4.6.2.2 Hasil Wawancara Tentang Kinerja Karyawan**

##### **1. Apa kelemahan dan kelebihan dalam penilaian kinerja karyawan pada saat ini ?**

Peneliti kemudian menanyakan kepada informan mengenai kinerja karyawan terkait pendapat mereka terhadap kinerja. Informan dari koordinasi manajemen, beliau mengatakan bahwa :

“ . . . Untuk kelemahan terkadang pimpinan melakukan penilaian itu kurang sesuai sasaran termasuk dengan kenaikan grade yang dibatasi, meskipun katakanlah karyawan itu bagus dia seharusnya naik grade karena kemampuan perusahaan untuk membayar itu kurang, jadi dia

tidak bisa naik. Dan yang menjadi acuan adalah dengan pendekatan pimpinan, baik pendekatan emosional maupun kedekatan secara kerja. Untuk kelebihan akan bergiat dalam bekerja yang lebih bagus. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

Pertanyaan yang sama juga diajukan bagian manajemen SDM, beliau mengatakan bahwa :

“ . . . Kelemahannya itu kadang hasil penilaian itu kurang tepat sasaran. Jadi tidak sesuai dengan lama mereka bekerja, yang harusnya tahun ini naik eh ternyata belum bisa karena adanya kuota kenaikan grade. Untuk kelebihannya adanya penilaian kerja juga mampu meningkatkan semangat karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

Sependapat juga dengan pendapat dari beberapa informan menyatakan bahwa :

“ . . . Ya setiap sesuatu pasti ada kelemahan dan kelebihan. Pada penilaian kinerja ini kelemahannya itu kadang kurang tepat sasaran. Dan untuk kelebihannya itu karyawan lebih semangat dalam bekerja. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

## **2. Apakah kinerja karyawan berpengaruh dalam penyelesaian target perusahaan ?**

Peneliti menanyakan kepada informan tentang pendapat mengenai kinerja karyawan dalam penyelesaian target perusahaan. Terhadap pertanyaan ini informan manajemen SDM mengatakan bahwa :

“ . . . Jelas. Kinerja karyawan pasti mempengaruhi target. Jadi apabila kinerja karyawan itu baik maka target akan cepat terpenuhi. Tapi sebaliknya kalau karyawan kinerjanya kurang maka target juga akan lambat . . .” (SDM, 25 Juni 2022)

Sedangkan untuk informan koordinasi beliau menyampaikan bahwa :

“ . . . Iya pasti itu. Kalau dia ogah-ogahan otomatis dalam melakukan SOP yang harus dikerjakan maka dia akan kurang nilainya, misalnya telat. Dan seharusnya dia melakukan tepat waktu, dia tidak tepat waktu. Terus kalau diajak koordinasi gitu asal-asalan. Dan target dilakukan tiap bulan. . .” (KDR, 25 Juni 2022)



Adapun juga pendapat dari informan SDM yang sama dengan pertanyaan yang diajukan beliau mengatakan :

“ . . . Iya berpengaruh itu antara kinerja karyawan dengan pencapaian target perusahaan. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

### **3. Bagaimana perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan ?**

Menanggapi pertanyaan terkait kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, informan dari manajemen mengatakan bahwa :

“ . . . Dengan cara memberi reward. Diberikan reward seperti dalam bentuk kenaikan grade, kompensasi, diberikan tunjangan dilakukan tiap setaun sekali. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

Pendapat beragam yang dilontarkan dari informan bagian koordinasi, beliau berkata bahwa :

“ . . . Perusahaan ada yang namanya penilaian kinerja karyawan. Dari penilaian kinerja tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karena dari hasil penilaian karyawan dapat kenaikan grade, kompensasi dan lainnya. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

Hampir sependapat dengan informan lain dengan pertanyaan sama yang diberikan oleh peneliti mengenai kinerja karyawan, dengan mengatakan :

“ . . . Cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja itu bisa melalui pemberian kompensasi, lalu bisa juga dengan adanya kenaikan grade karyawan dan fasilitas yang diberikan perusahaan. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

### **4. Bagaimana perusahaan menyikapi adanya penurunan kinerja sehingga tidak dapat mencapai target sesuai dengan waktu yang ditentukan ?**

Peneliti kemudian menanyakan terkait adanya penurunan kinerja dalam menyelesaikan target yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, informan dari manajemen menyatakan bahwa :

“... Cara pertama di skrining karyawan dulu. Jadi karyawan diundang dalam suatu forum disitu ada diskusi kenapa target tidak tercapai. Jadi perusahaan, apalagi SDM dapat menilai pemasalahan terjadi dimana kegagalan dan mencari solusi. Itu seharusnya dilakun 2 minggu sekali dilakukan. . .” (MNM, 15 Juni 2022)

Pendapat yang agak berbeda terkait pertanyaan sama yang diberikan oleh peneliti, berikut pernyataan dari koordinator bahwa :

“... Pendekatan secara personal dengan teguran dari atasan langsung secara lisan. . .” (KDR, 25 Juni 2022)

Tetapi selaras dengan pendapat yang dilontarkan oleh bagian manajemen mengenai penurunan kinerja dalam menyelesaikan target yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, informan SDM mengatakan :

“... Untuk mengatasi penurunan kinerja pihak perusahaan biasa melakukan forum untuk mengetahui apa penyebab kinerja menurun dan dalam situ juga mencari solusi yang tepat agar kinerja karyawan dapat meningkat. . .” (SDM, 25 Juni 2022)

#### **4.6.2.3 Hasil Wawancara dengan Karyawan**

Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan informan PGN, PGP, PPN, PPN, MP, PKL, PGM terkait pemberian kompensasi dan kinerja karyawan :

1. Apakah kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai ?
2. Apakah adanya kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan ?
3. Apakah penggajian diberikan tepat waktu ?
4. Apakah disini ada penilaian kinerja ?

Dari pertanyaan yang dibuat oleh peneliti untuk mengetahui jawaban dari informan terdapat pada tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Jawaban hasil wawancara tentang pemberian kompensasi dan kinerja karyawan**

| Informan | Jawaban 1     | Jawaban 2 | Jawaban 3   | Jawaban 4 |
|----------|---------------|-----------|-------------|-----------|
| PGN      | Kurang sesuai | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| PGP      | Kurang sesuai | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| PPN      | sesuai        | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| PPN      | Kurang sesuai | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| MP       | Kurang sesuai | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| PKL      | Sesuai        | Iya       | Tepat waktu | Iya       |
| PGM      | Sesuai        | Iya       | Tepat waktu | Iya       |

Sumber : Peneliti (2022)

#### 4.6.3 Deskripsi Hasil Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu serta digunakan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam penelitian ini tampak dari dilakukannya kedua metode pengumpulan data, yaitu wawancara dan observasi pada informan yang sama sehingga menghasilkan data yang akurat dan konsisten.

Hasil triangulasi teknik pengumpulan data dan sumber atau informan data pada penelitian ini yaitu :

1. Pemberian Kompensasi untuk karyawan sebagian merasa kurang sesuai.  
Hal tersebut dinyatakan sesuai dengan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan seperti hasil kuisioner.
2. Kinerja karyawan beberapa mengalami penurunan dan ada juga kinerja yang tetap baik. Karena setiap setahun sekali melakukan penilaian

kinerja. Terbukti dari hasil wawancara yang dibuktikan dengan tercapainya target perusahaan.

#### **4.6.4 Analisis Model Interaktif Miles and Huberman**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis model interaktif Miles and Huberman. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemfokusan pada penyederhanaan, pemisahan, dan transformasi data mentah yang terdapat dalam catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Prosesnya interaktif dan dilakukan sesuai kebutuhan. Setelah data terkumpul, data tersebut dapat disajikan kemudian kesimpulan atau data tersebut direduksi terlebih dahulu kemudian disajikan dan kesimpulan atau bahkan data tersebut direduksi dan diringkas secara langsung. Dalam proses penarikan kesimpulan, data akan dicek terlebih dahulu dengan data yang baru diperoleh yang mungkin saja berbeda dengan data aslinya. Jika hasil verifikasi menunjukkan bahwa data tidak berbeda dan mendukung kesimpulan awal, maka kesimpulan tersebut dianggap sebagai kesimpulan akhir penelitian.

Dalam penelitian ini mengenai pemberian kompensasi dan kinerja karyawan, reduksi data dilakukan dengan teknik pengumpulan data wawancara. Reduksi data adalah bagian dari analisis data, suatu bentuk analisis yang menyederhanakan dan mengklasifikasikan data sehingga dapat ditarik kesimpulan akhir dan diverifikasi.

##### **1. Pemberian kompensasi**

Sebagian besar pemberian kompensasi kepada karyawan dirasa kurang sesuai. Karena hal ini tugas yang relatif kompleks tetapi tugas yang

relatif penting. Di dalam pemberian kompensasi perlu memperhatikan prinsip keadilan, seperti dalam melakukan penilaian kinerja yang dilakukan setiap setahun sekali. penentuan pemberian kompensasi Penerapan pemberian kompensasi berdasarkan pada waktu lembur dan hasil penilaian kinerja karyawan. Tujuan pemberian kompensasi yaitu sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan karena waktu kerjanya melebihi jam operasional dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang Baru sudah mampu mencapai target perusahaan. Terkait dengan kinerja, perusahaan juga mengadakan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap tahun sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka lebih baik, dan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan memberikan reward kepada karyawan sebagai bentuk motivasi kepada mereka. Dan jika terjadi penurunan kinerja perusahaan akan mengadakan forum untuk mencari penyelesaian agar kinerja karyawan meningkat.

Kesimpulan awal hasil wawancara ini kemudian diverifikasikan dengan hasil pengumpulan data lain observasi dan triangulasi untuk mendapat hasil yang akurat terkait sistem pemberian kompensasi dan kinerja karyawan PT Pabrik Gula Djombang seperti tersaji pada tabel 4.5 berikut ini :

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Model Interaktif**

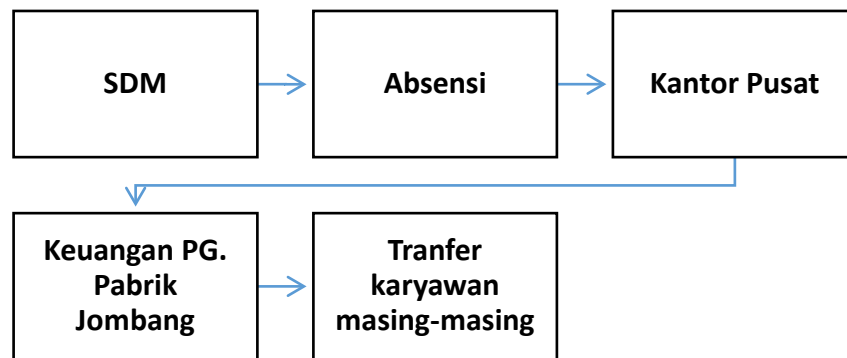
| Masalah                     | Verifikasi        |               |               | Hasil  |
|-----------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------|
|                             | Reduksi Wawancara | Observasi     | Triangulasi   |        |
| Sistem Pemberian kompensasi | Kurang sesuai     | Kurang sesuai | Kurang sesuai | Kurang |
| Kinerja Karyawan            | Cukup             | Cukup         | Cukup         | Cukup  |

Sumber : Peneliti (2022)

#### **4.6.5 Hasil Pembahasan**

##### **4.6.5.1 Bagaimana sistem pemberian kompensasi finansial yang dilakukan di PT. Pabrik Gula Djombang ?**

Kebijakan kompensasi memiliki dua bentuk kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan PT Pabrik Gula Djombang. Kompensasi finansial langsung yang merupakan imbalan yang diterima secara langsung oleh karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi finansial langsung memiliki contoh, antara lain gaji pokok, bonus, dan uang lembur. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung memiliki contoh, seperti tunjangan, fasilitas BPJS. Tetapi adanya perbedaan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada PT. Pabrik Gula Djombang yang diperoleh mengenai pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan sebagian masih dirasakan kurang sesuai oleh karyawan. Berikut proses sistem pemberian kompensasi yang diterapkan pada PT. Pabrik Gula Djombang, sebagai berikut :



Sumber : PT Pabrik Gula Djombang

**Gambar 4.3**  
**Proses Pemberian Gaji**

Proses sistem pemberian gaji yang dilakukan pada Pabrik Gula Djombang dimulai dari sumber daya manusia (SDM) yang memberikan absensi ke kantor pusat PTPN yang terletak di Jalan Jembatan Merah No. 3-11 Krembangan. Kota Surabaya. Setelah itu kantor pusat memeriksa, kemudian diserahkan ke bagian keuangan PG Djombang, yang selanjutnya pemberian gaji melalui transfer ke karyawan masing-masing.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan yang telah peneliti lakukan dengan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan karyawan di Pabrik Gula Djombang, menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di PG Djombang bermacam-macam, berupa kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan untuk karyawan tetap dan karyawan kontrak, yaitu berupa :

#### 1. Gaji Pokok (Kompensasi Langsung)

Diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan atas kebijakan dari perusahaan yang dilakukan pada PT. Pabrik Gula

Djombang. Pemberian gaji pokok dilakukan setiap sebulan sekali yang dilakukan tepat pada tanggal 26, pihak manajemen keuangan dalam pembayaran gaji dilakukan dengan cara mengirim uang gaji ke rekening masing-masing karyawan. Pemberian gaji pokok selalu dibayarkan tepat waktu. Besar gaji yang dibayarkan sesuai grade (golongan) dengan upah minimum yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur, dan berlaku untuk karyawan kontrak yang sesuai dengan perjanjian pada saat melakukan kontrak kerja.

2. Bonus (Kompensasi Langsung)

PT. Pabrik Gula Djombang memberikan bonus kepada karyawan setiap 1 (satu) tahun sekali yang tergantung apabila perusahaan mengalami keuntungan pada tahun tersebut.

3. Uang lembur (Kompensasi Langsung)

Uang lembur pada PT Pabrik Gula Djombang memberikan, dengan perhitungan faktor jam, yang sesuai dengan aturan perundang-undangan. Terkadang kegiatan lembur juga dilakukan di hari libur. Uang lembur yang diberikan sama halnya antara karyawan tetap dan karyawan kontrak.

4. Tunjangan (Kompensasi Tidak Langsung)

Jenis tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berupa tunjangan transport hanya disediakan untuk karyawan tetap bagian pekerjaan di luar lapangan. Tunjangan transport yang diberikan PT Pabrik Gula Djombang berupa bahan bakar yang diberikan dalam bentuk uang yang digabung sewaktu dalam pemberian gaji. Tunjangan transport tentunya diberikan



untuk kelancaran dalam pekerjaan yang akan berimbas pada keuntungan perusahaan PT Pabrik Gula Djombang. Pemberian tunjangan transport tidak berlaku untuk karyawan kontrak.

#### 5. Cuti (Kompensasi Tidak Langsung)

Pemberian fasilitas cuti (kompensasi tidak langsung) hanya diberlakukan untuk karyawan tetap. Penerapan cuti dalam perusahaan ini menyesuaikan peraturan dari PKB (Perjanjian Kerja Bersama), sebagai berikut adalah bentuk-bentuk cuti yang sesuai dengan aturan pada PG Pabrik Gula Djombang :

##### 1. Cuti Tahunan

Cuti tahunan yang diberikan karyawan yang telah bekerja terus-menerus selama 12 (dua belas) hari kerja. Dan hak cuti tersebut harus dijalani secara fisik untuk pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan, apabila cuti tahunan tidak dijalani sebagian atau seluruhnya dalam masa setahun sampai dengan timbulnya hak cuti tahunan berikutnya, karena kehendak perusahaan, maka cuti tahunan tersebut dinyatakan tidak gugur dan penetapan aturan tersebut sudah disesuaikan dengan pasal 20.

##### 2. Cuti Panjang

Karyawan yang telah bekerja secara terus-menerus selama 6 (enam) tahun berhak atas cuti panjang selama 1 (satu) bulan hak cuti panjang harus dijalani secara fisik dan tidak dibenarkan diganti dengan uang yang pelaksanaannya diatur atas persetujuan perusahaan.

### 3. Cuti Haid

Cuti haid yang diberikan oleh perusahaan yang dimaksud pada hari pertama dan hari kedua haid, apabila sakit dengan surat keterangan dokter, karyawan wanita tidak diwajibkan bekerja. Ijin tidak masuk bekerja karena adanya halangan tersebut wajib diberikan kepada atasan langsung.

### 6. Fasilitas Kesehatan

Fasilitas kesehatan yang diberikan dalam bentuk BPJS Kesehatan untuk semua karyawan, termasuk pada karyawan tetap dan kontrak yang sudah di daftarkan langsung oleh perusahaan.

#### **4.6.5.2 Bagaimana analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang ?**

Dalam suatu perusahaan, kompensasi merupakan faktor pendorong penting untuk karyawan dalam melaksanakan semua pekerjaan dan tanggung jawabnya dalam bekerja di suatu perusahaan karena dengan kompensasi karyawan akan semakin meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Kompensasi adalah suatu bentuk kompensasi kepada bagian-bagian perusahaan atas pengorbanan waktu dan tenaga yang telah mereka curahkan untuk perusahaan.

Dalam semua pekerjaan, pekerja harus terkena kompensasi, karena pekerja pada dasarnya bekerja untuk mendapatkan penghasilan untuk menutupi kebutuhan hidup. Oleh karena itu, kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dengan kompensasi yang tinggi juga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, saya lebih

memfokuskan analisis saya pada penerapan pemberian kompensasi di PT Pabrik Gula Djombang.

Pemberian kompensasi di PT Pabrik Gula Djombang menerapkan pemberian kompensasi yang berbeda antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada karyawan tetap pemberian kompensasi meliputi gaji pokok (tunjangan transport), uang lembur, bonus, fasilitas cuti. Sedangkan pada karyawan kontrak pemberian kompensasi hanya meliputi gaji pokok, fasilitas kesehatan, uang lembur dan bonus.

Pemberian kompensasi penting bagi karyawan sebagai merealisasikan hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan agar para pekerja merasakan peningkatan kinerja dalam bekerja di perusahaan. Pemberian kompensasi terdapat beberapa golongan. Salah satunya adalah pemberian kompensasi yang digolongkan sesuai dengan grade dari kompensasi finansial gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan, yaitu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan agar hasil kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal. Maka dari itu pemberian kompensasi kepada karyawan sangat penting untuk mendapatkan hasil produksi yang maksimal.

Pemberian gaji dan bonus merupakan bentuk kompensasi kepada karyawan. Gaji merupakan bentuk imbalan finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa. Sedangkan bonus merupakan bentuk

tambahan yang diperoleh dari karyawan hasil keuntungan yang didapat perusahaan dalam waktu 1 (satu) tahun sekali.

Penerapan pemberian kompensasi pada PT Pabrik Gula Djombang juga menyesuaikan dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) PTPN X. Hal tersebut juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila pemberian kompensasi sesuai maka kinerja karyawan juga dapat meningkat. Hal itu bisa menjadi dorongan bagi karyawan. Akan tetapi, dalam pemberian kompensasi terdapat karyawan yang merasa kurang sesuai.

Pemberian kompensasi yang diterapkan pada PT Pabrik Gula Djombang sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) PTPN X. Pemberian kompensasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di PT Pabrik Gula Djombang. Berdasarkan hasil penelitian untuk mengetahui kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga karyawan dengan adanya kesesuaian kompensasi yang diterima maka karyawan lebih giat dalam menyelesaikan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

#### **4.7 Interpretasi**

Interprestasi adalah studi yang berhubungan dengan ekspresi dan deskripsi yang bertujuan mengungkap pengetahuan tentang suatu peristiwa atau data dengan mengekstraksi informasi dan melakukan refleksi secara mendalam. Parafrase dapat menjadi bagian dari presentasi atau penyajian informasi yang dimodifikasi agar sesuai dengan seperangkat simbol tertentu. Informasi dapat berupa lisan, tulisan, visual, atau bentuk bahasa lainnya. Makna kompleks dapat

muncul ketika pelaku mengembalikan objek secara sadar atau tidak sadar dengan menempatkannya dalam kerangka pengalaman dan pengetahuan yang lebih besar. Tujuan interpretasi seringkali untuk meningkatkan pemahaman.

#### **4.7.1 Analisis Sistem Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Pabrik Gula Djombang**

Dalam penelitian terdahulu Noor Syifa (2021) “Analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan”. Dalam penelitian terdahulu tersebut menjelaskan bahwa Kompensasi merupakan balas jasa perusahaan atau organisasi untuk karyawannya, kompensasi berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena kinerja karyawan merupakan hal yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi untuk menjalankan sebuah tujuan yang sudah direncanakan agar mencapai target yang diinginkan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada Toko Sumber Rezeki menunjukkan pemberian kompensasi langsung sudah terlaksana dengan baik dan berpengaruh positif pada karyawan, karyawan mengaku sudah merasa terpenuhi balas jasa yang diberikan Toko, namun pada pemberian kompensasi tidak langsung masih belum terlaksana dengan baik karena masih kurangnya jadwal libur yang diberikan Toko, maka dari itu karyawan sering meliburkan diri karena merasa kurang istirahat karena setiap hari bekerja.

Namun, beberapa perusahaan terkadang memberikan kompensasi yang kurang sesuai pada karyawannya. Sehingga karyawan dalam menjalankan tugasnya kurang semangat (koordinator SDM). Hal-hal tersebut dapat mengakibatkan kualitas kerja karyawan kurang baik, yang dapat mengakibatkan menurunnya dalam kinerja

karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Seperti temuan baru yang ditemukan oleh peneliti pada PT Pabrik Gula Djombang bahwa untuk pemberian kompensasi pada karyawan bahwa sudah sesuai dengan undang-undang PKB (perjanjian kerja bersama) dan disesuaikan dengan grade. Kenaikan grade karyawan pada PT Pabrik Gula Djombang tergantung dengan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap setahun sekali, tetapi penilaian kinerja kurang tepat sasaran sehingga karyawan merasa kecewa.

Nama lain dari kompensasi adalah ganti rugi. Maksud dari ganti rugi disini adalah bentuk dari balas jasa atas apa yang telah karyawan berikan pada perusahaan, dimana setiap perusahaan pasti memberikan kompensasi pada setiap karyawannya. Menurut Hasibuan (2017:54) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi harus dilakukan dengan baik dan adil, karena menyangkut kualitas karyawan sekaligus untuk menjaga kelangsungan hidup.

Adapun tujuan diberikannya adanya kompensasi menurut Hasibuan (2017:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi, sebagai berikut ;

1. Ikatan kerja sama

Kompensasi merupakan satu syarat terjalannya ikatan kerja antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan dengan melakukan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

## 2. Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip dasar adil dan layak serta eksternal yang konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin.

## 3. Pengaruh pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka campur tangan pemerintah dapat dihindarkan.

Pemberian kompensasi yang adil pada karyawan yang akan membuat kinerja karyawan serta semangat kerja karyawan bertambah dan akan berdampak pada output perusahaan. Kompensasi yang adil adalah segala pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan seimbang dengan imbalan yang mereka terima.

### **4.7.2 Analisis Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hal terpenting bagi perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Apabila kinerja karyawan suatu perusahaan kurang baik maka hasil yang diinginkan kurang maksimal. Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:37) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui pada tingkat pencapaian hasil karyawan yang dihubungkan dengan visi perusahaan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dalam kebijakan operasional.

Dalam penelitian terdahulu Noor Syifa (2021) “Analisis pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan” Kinerja karyawan bisa menurun jika perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan kebutuhan dalam

bekerja, maka seharusnya perusahaan atau organisasi harus memperhatikan pemberian kompensasi yang tepat untuk karyawannya. Karena kompensasi salah satu faktor untuk meningkatkan karyawan, dari kompensasi karyawan bisa memenuhi kebutuhan hidupnya sehari. Setiap satu tahun sekali PT Pabrik Gula Djombang Baru melakukan penilaian kinerja karyawan, penilaian tersebut dilakukan untuk mengetahui perkembangan kinerja karyawan. Temuan baru pada PT Pabrik Gula Djombang pada karyawan mengalami penurunan kinerja, perusahaan melakukan evaluasi dalam bentuk forum untuk mendiskusikan kenapa target tidak tercapai dan mencari solusinya. Karena pada dasarnya kinerja karyawan setiap individu dan setiap tahun terjadi perubahan antara peningkatan maupun penurunan dengan disesuaikan target kinerja.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini mengenai analisis sistem pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan target pada PT Pabrik Gula Djombang adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti berkaitan dengan sistem pemberian kompensasi yang diberikan PT Pabrik Gula Djombang yang berupa kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung. Untuk kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok, bonus, uang lembur, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan, cuti, fasilitas kesehatan. Untuk kompensasi finansial langsung berupa gaji dan bonus. Sebab karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan grade dengan perusahaan memiliki target kerja bersifat adil sangat diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kinerja karyawan dalam PT Pabrik Gula Djombang beberapa karyawan mengalami penurunan, disebabkan karena dalam melakukan penilaian kinerja yang dilakukan setiap setahun sekali kurang tepat. Karena ada motif pendekatan karyawan dengan atasan. Sehingga karyawan dalam menyelesaikan tugas secara maksimal.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

### 1. Bagi Perusahaan

1. Pemberian Gaji dan bonus harus sesuai dengan performa kinerja karyawan, jika ketidaksesuaian dalam pemberian gaji dan bonus maka karyawan kurang efektif dalam melakukan tugasnya. Karena dalam pekerjaan di PT Pabrik Gula Djombang untuk memproduksi gula sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Serta kenaikan grade harus sesuai dengan kinerja karyawan bukan dari pendekatan pribadi dengan karyawan. Sehingga karyawan dapat merasa adanya keadilan dalam pemberian gaji dan merasakan kenaikan grade yang sesuai dengan PKB (perjanjian kerja bersama).
2. Agar kinerja karyawan stabil dalam melakukan penilaian kinerja yang dilakukan setiap setahun sekali harus lebih selektif agar karyawan merasa adil

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi mahasiswa yang melakukan penelitian atau peneliti selanjutnya, sebaiknya kaji lebih mendalam permasalahan apa yang akan dijadikan penelitian agar lebih memahami apa yang akan dibahas melalui referensi dari buku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Astuti, Mega. 2021. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Gontrans Logistics Internasional. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 56-61. Diakses tanggal 9-Maret-2022. Pukul 13.25
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dwianto, Agung. Surya. Purnamasari, Pupung. Tukini. 2019. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No 2*, 4321-1234. Di akses tanggal 10-Mei-2022. Pukul 19.30
- Edison, Emran. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Hamali, Arif. Yusuf. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CPAS (Center For Academic Publishing Service).
- Hasibuan, Melayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi , Cetakan ke-21*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu. 2020. *Human Capital Management*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Hendro, Timoti. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan pada CV Karya Gemilang. *Jurnal, Universitas Kristen Petra Surabaya*.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Lukas, Mirsa. 2017. Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pengelola dan Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 5 (2), 1921-1928. Diakses tanggal 26-April-2022. Pukul 15.00

- Mahmudah, Fitri. Nur. 2021. *Analisis Data Penelitian Kualitatif Manajemen Pendidikan Berbantuan Software Atlas.TI 8*. Yogyakarta: UAD PRESS (Anggota IKAPI dan APPTI).
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Norainun, Norainun. 2020. Sistem Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Sarolangun. *Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 144-162. Diakses tanggal 9-Maret-2022. Pukul 16.30
- Priansa, Doni. Juni. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSUpres.
- Setyaningrum, Fitriah. 2021. Kompensasi Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pada UKM Keramik Dinoyo Malang. *Optima*, 4(2).
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Kedelapan, Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2022. *MSDM (Prinsip dan Teori*. kota bandung - jawa barat: CV. Media Sains Indonesia.
- Syifa, Noor. 2021. Analisis Pemberian Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Toko Sumber Rezeki di Gambut. *Doctoral dissertation*.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja. Cetaka Kelima*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulianda, Tamara. 2021. Analisis Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Paguntaka Cahaya Nusantara Banjarbaru. *Doctoral Dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB* , 54-60. Di akses tanggal 24-Maret-2022. Pukul 16.00
- Yusup, Muhammad. 2021. *manajemen sumber daya manusia dalam organisasi*. jakarta : Media Sains Indonesia.

### LAMPIRAN 1. PEDOMAN WAWANCARA

| Informan                                 | Objek                             | Pertanyaan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manajemen SDM,<br>Koordinasi SDM,<br>SDM | 1. Sistem Pemberian<br>Kompensasi | 1. Apa saja faktor yang dilihat dalam pemberian kompensasi ?<br>2. Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan ?<br>3. Apakah dengan pemberian kompensasi yang diberikan target perusahaan tercapai ?<br>4. Bagaimana sistem pemberian kompensasi yang diterapkan pada PG Pabrik Gula Djombang Baru ?                                  |
|                                          | 2. Kinerja karyawan               | 1. Apa kelemahan dan kelebihan dalam penilaian kinerja karyawan pada saat ini ?<br>2. Apakah kinerja karyawan berpengaruh dalam penyelesaian target perusahaan?<br>3. Bagaimana perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?<br>4. Bagaimana perusahaan menyikapi adanya penurunan kinerja sehingga tidak dapat mencapai target sesuai dengan waktu yang ditentukan ? |

## LAMPIRAN 2. HASIL REDUKSI WAWANCARA

| No                          | Masalah                                                   | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                            | Reduksi                   | Kesimpulan Awal                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistem Pemberian Kompensasi |                                                           |          |                                                                                                                                                                                                            |                           |                                                                                                                                                                                                      |
| 1                           | Apa saja faktor yang dilihat dalam pemberian kompensasi ? | MNM      | yang dilihat yang pertama itu koordinasi antar bagian, itu pasti dapat kompensasi. Yang kedua, dia mengerjakan itu pasti overtime.                                                                         | Koordinasi antar bagian   | Faktor yang dilihat pemberian kompensasi yang paling penting koordinasi antar bagian tetapi juga dilihat dari kecukupan perusahaan dalam memberikan kompensasi untuk karyawan dalam melakukan lembur |
|                             |                                                           | SDM      | kalau faktor yang dilihat itu terutama pada kontribusinya kepada perusahaan. Lalu kita juga melihat dari kemampuan perusahaan untuk memberikan gaji serta jam lemburnya.                                   | Kontribusi perusahaan     |                                                                                                                                                                                                      |
|                             |                                                           | KDR      | pemberian kompensasi itu dilihat dari lama pengerjaannya. Maksudnya itu kan jam operasional kita 8 jam nah kalau dia lebih dari 8 jam. Katakanlah 10 jam berarti dia ada waktu lebih dari jam operasional. | Dilihat pengerjaan lembur |                                                                                                                                                                                                      |

| No | Masalah                                                                         | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                        | Reduksi             | Kesimpulan Awal                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                 |          | Jadi bisa dikatakan melihat dari jam lemburnya.                                                                                                                                                        |                     |                                                                                                 |
| 2  | Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan ? | KDR      | Ya, karena dengan dikasih kompensasi karyawan mendapat tanggung jawab yang lebih untuk bisa melancarkan suatu pekerjaan atau perintah dalam SOP waktu berjalan.                                        | Iya berpengaruh     | Apabila terjadi ketidaksesuaian dalam pemberian kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. |
|    |                                                                                 | SDM      | Ya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi bisa dikatakan kompensasi itu sebagai motivasi karyawan untuk lebih giat untuk melakukan pekerjaan.                                              | Iya berpengaruh     |                                                                                                 |
|    |                                                                                 | MNM      | Iya pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena kalau ada kompensasi otomatis kinerja juga meningkat. Jadi karyawan ada dorongan semangat untuk menghasilkan kinerja yang baik. | Iya berpengaruh     |                                                                                                 |
| 3  | Apakah dengan pemberian kompensasi yang diberikan target perusahaan tercapai?   | MNM      | Dengan pemberian bonus. Sehingga karyawan dapat terselesaikan dalam targetnya.                                                                                                                         | Iya target tercapai | Adanya pemberian kompensasi dapat membantu perusahaan agar karyawan dapat menyelesaikan         |

| No | Masalah                                    | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Reduksi                              | Kesimpulan Awal                                           |
|----|--------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|    |                                            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                      | n tugasnya dalam pencapaian target yang sudah ditentukan. |
|    |                                            | KDR      | Dengan pemberian kompensasi sudah dipikirkan, digaji dan dianalisis, itu untuk outputnya tercapai. Pemberian kompensasi pencapaian target waktunya lebih cepat, misalkan kalau enggak, kita menghubungi satu-persatu istilahnya kompensasi yang diberikan seperti mandor dan tenaga lemburnya lebih banyak. Sebagai koodinator yang mendapat kompensasi atau tunjangan. Kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dengan disesuaikan grade. Kalau kompensasi lembur itu overtime, tiap hari 2-3 jam, akhirnya diberikan kompensasi dalam masa giling. | Target perusahaan dapat tercapai     |                                                           |
|    |                                            | SDM      | Untuk target perusahaan itu sudah tercapai. Akan tetapi jika diberikan kompensasi ya semacam bonus itu target kemungkinan bisa tercapai lebih cepat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Target yang ditentukan bisa tercapai |                                                           |
| 4  | Bagaimana sistem pemberian kompensasi yang | MNM      | sistem yang digunakan perusahaan itu lebih ke adanya jam lembur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Jam lembur                           | Sistem perusahaan dalam                                   |



| No | Masalah                                        | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Reduksi                                      | Kesimpulan Awal                                                                  |
|----|------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|    | diterapkan pada PG Pabrik Gula Djombang Baru ? |          | karyawan. Akan tetapi perusahaan juga menggunakan sistem prestasi dengan diadakannya penilaian kerja. Jadi pemberian kompensasi juga sesuai dengan hasil penilaian kinerja tersebut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              | pemberian kompensasi dilihat dalam jam lembur dan sistem prestasi pada karyawan. |
|    |                                                | KDR      | <p>kompensasi dibutuhkan apabila membutuhkan waktu lebih banyak. Uang lembur diberikan setiap sebulan apabila waktu kerja yang diberikan dalam sehari 8 jam. Kalau adanya lembur waktu ditambah 2 jam, sehingga karyawan dalam melakukan lembur bisa 10 jam dalam sehari.</p> <p>Kompensasi disini juga ada beberapa seperti BBM (bahan bakar operasional) diberikan untuk karyawan lapangan terutama bagian tanaman, sejumlah 35liter dalam bentuk tunai. Terus adanya uang koordinasi seperti uang pulsa yang diberikan hanya untuk pimpinan.</p> | Sistem pemberian kompensasi dalam jam lembur |                                                                                  |
|    |                                                | SDM      | sistem pemberian kompensasi disini itu tergantung waktu lembur karyawan sama tingkatan grade mereka. Semakin kecil grade maka kompensasi semakin besar yang didapatkan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Waktu jam lembur                             |                                                                                  |

| No               | Masalah                                                                      | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Reduksi                                                                                                                                    | Kesimpulan Awal                                                                                 |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kinerja Karyawan |                                                                              |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                 |
| 1                | Apa kelemahan dan kelebihan dalam penilaian kinerja karyawan pada saat ini ? | KDR      | Untuk kelemahan terkadang pimpinan melakukan penilaian itu kurang sesuai sasaran termasuk dengan kenaikan grade yang dibatasi, meskipun katakanlah karyawan itu bagus dia seharusnya naik grade karena kemampuan perusahaan untuk membayar itu kurang, jadi dia tidak bisa naik. Dan yang menjadi acuan adalah dengan pendekatan pimpinan, baik pendekatan emosional maupun kedekatan secara kerja. Untuk kelebihan akan bergiat dalam bekerja yang lebih bagus. | Kelemahan :<br>kurang tepat sasaran dalam penilaian kinerja<br><br>Kelebihan :<br>adanya penilaian dapat bantu karyawan dalam giat bekerja | Melakukan penilaian kurang tepat sasaran sehingga dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan. |
|                  |                                                                              | SDM      | Kelemahannya itu kadang hasil penilaian itu kurang tepat sasaran. Jadi tidak sesuai dengan lama mereka bekerja, yang harusnya tahun ini naik eh ternyata belum bisa karena adanya kuota kenaikan grade. Untuk kelebihannya adanya penilaian kerja juga mampu meningkatkan semangat karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.                                                                                                                                | Kelemahan :<br>penilaian kurang tepat sasaran<br><br>Kelebihan:<br>meningkatkan semangat karyawan                                          |                                                                                                 |
|                  |                                                                              | MNM      | Ya, setiap sesuatu pasti ada kelemahan dan kelebihan. Pada penilaian kinerja ini kelemahannya itu kadang                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kelemahan :<br>kurang tepat sasaran                                                                                                        |                                                                                                 |

| No | Masalah                                                                    | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                          | Reduksi                      | Kesimpulan Awal                                                                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                            |          | kurang tepat sasaran. Dan untuk kelebihannya itu karyawan lebih semangat dalam bekerja.                                                                                                                                                                                                  | Kelebihan : semangat bekerja |                                                                                                                                                              |
| 2  | Apakah kinerja karyawan berpengaruh dalam penyelesaian target perusahaan ? | SDM      | Jelas. Kinerja karyawan pasti mempengaruhi target. Jadi apabila kinerja karyawan itu baik maka target akan cepat terpenuhi. Tapi sebaliknya kalau karyawan kinerjanya kurang maka target juga akan lambat.                                                                               | Iya berpengaruh              | Dalam pencapaian target sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan kurang maksimal, kemungkinan pencapaian target mengalami lambat. |
|    |                                                                            | KDR      | Iya pasti itu. Kalau dia ogah-ogahan otomatis dalam melakukan SOP yang harus dikerjakan maka dia akan kurang nilainya, misalnya telat. Dan seharusnya dia melakukan tepat waktu, dia tidak tepat waktu. Terus kalau diajak koordinasi gitu asal-asalan. Dan target dilakukan tiap bulan. | Pastinya iya                 |                                                                                                                                                              |
|    |                                                                            | MNM      | Iya, berpengaruh itu antara kinerja karyawan dengan pencapaian target perusahaan.                                                                                                                                                                                                        | Iya pengaruh                 |                                                                                                                                                              |
| 3  | Bagaimana perusahaan untuk meningkatkan                                    | MNM      | Dengan cara memberi reward. Diberikan reward seperti dalam bentuk                                                                                                                                                                                                                        | Adanya pemberian reward      | Perusahaan melakukan dalam                                                                                                                                   |

| No | Masalah                                                                                                          | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                 | Reduksi                                           | Kesimpulan Awal                                                                                                                                             |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | kinerja karyawan ?                                                                                               |          | kenaikan grade, kompensasi, diberikan tunjangan dilakukan tiap setaun sekali.                                                                                                                                   |                                                   | meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya pemberian kompensasi seperti reward dan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali. |
|    |                                                                                                                  | KDR      | Perusahaan ada yang namanya penilaian kinerja karyawan. Dari penilaian kinerja tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karena dari hasil penilaian karyawan dapat kenaikan grade, kompensasi dan lainnya. | Adanya penilaian kerja                            |                                                                                                                                                             |
|    |                                                                                                                  | SDM      | Cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja itu bisa melalui pemberian kompensasi, lalu bisa juga dengan adanya kenaikan grade karyawan dan fasilitas yang diberikan perusahaan.                                 | Adanya pemberian kompensasi dengan kenaikan grade |                                                                                                                                                             |
| 4  | Bagaimana perusahaan menyikapi adanya penurunan kinerja sehingga tidak dapat mencapai target sesuai dengan waktu | MNM      | Cara pertama di skrinig karyawan dulu. Jadi karyawan diundang dalam suatu forum disitu ada diskusi kenapa target tidak tercapai. Jadi perusahaan, apalagi SDM dapat menilai                                     | Tindakan teguran untuk karyawan                   | Terjadi penurunan tindakan awal perusahaan selalu melakukan forum untuk                                                                                     |

| No | Masalah           | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                             | Reduksi                        | Kesimpulan Awal                                                                                                         |
|----|-------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | yang ditentukan ? |          | pemasalahan terjadi dimana kegagalan dan mencari solusi. Itu seharusnya dilakun 2 minggu sekali dilakukan.                                                                                                  |                                | mendiskusika<br>n yang terjadi dalam penurunan sehingga menimbulkan target tidak mencapai sesuai waktu yang ditentukan. |
|    |                   | KDR      | Pendekatan secara personal dengan teguran dari atasan langsung secara lisan.                                                                                                                                | Teguran secara personal        |                                                                                                                         |
|    |                   | SDM      | Untuk mengatasi penurunan kinerja pihak perusahaan biasa melakukan forum untuk mengetahui apa penyebab kinerja menurun dan dalam situ juga mencari solusi yang tepat agar kinerja karyawan dapat meningkat. | Diskusi dengan melakukan forum |                                                                                                                         |

### LAMPIRAN 3. HASIL WAWANCARA DENGAN KARYAWAN

| No | Masalah                                                   | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Reduksi       |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | Apakah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai ? | PGN      | Selama saya kerja disini untuk kompensasi kayak gaji terus bonus terus uang lembur menurut saya itu kurang sesuai yang didapat. PG Djombang perhitungan pemberian bonus tergantung dengan keuntungan yang didapat. Tapi perusahaan selalu memberikan target yang sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.                 | Kurang sesuai |
|    |                                                           | PGP      | Iya, kalau disini kompensasinya itu bisa dibilang kurang buat mencukupi kebutuhan. Karna dalam melakukan pekerjaan disini disesuaikan dengan target yang sudah ditentukan waktu musim giling. Tapi tidak tahu lagi untuk karyawan lain merasa sesuai apa enggak.                                                            | Kurang sesuai |
|    |                                                           | PPN      | Kalau gajinya sesuai, tapi kalau masalah bonus bisa dibilang kurang sesuai, karena disini memberikan bonus tergantung sama keuntungan perusahaan.                                                                                                                                                                           | Sesuai        |
|    |                                                           | PPN      | Sebenare untuk gaji kurang sesuai.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kurang sesuai |
|    |                                                           | MP       | PG Djombang pemberian kompensasinya saya rasa kurang sesuai untuk saya sendiri, soalnya pekerjaannya selalu ditargetnya dan itu selalu lembur selama 10 jam kerja dalam sehari. Dan untuk bonusnya juga kurang sesuai, karena dapat diterima karyawan setiap satu tahun sekali dan tergantung dengan keuntungan perusahaan. | Kurang sesuai |

| NO | Masalah                                              | Informan | Hasil Wawancara                                                                                                                                                                                        | Reduksi     |
|----|------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    |                                                      | PKL      | Ya sesuai dengan aturan. Itu ada gaji, uang lembur, dan bonus itu kan nunggu hasil dari rapat perusahaan dan menyesuaikan hasil laba setiap tahun sekali                                               | Sesuai      |
|    |                                                      | PGM      | Kompensasinya disini iya udah sesuai termasuk uang lemburnya.                                                                                                                                          | Sesuai      |
| 2  | Apakah adanya kompensasi akan meningkatkan kinerja ? | PGN      | Jelas, kalau kompensasinya sesuai sama keinginan karyawan disini pasti kinerja bakal bagus.                                                                                                            | Iya         |
|    |                                                      | PGP      | Iya pasti. Kinerja karyawan baik semua tergantung sama gaji dll yang diberikan sama perusahaan. Kalau sesuai karyawan pasti giat dalam menyelesaikan targetnya yang sudah ditentukan sama pg djombang. | Iya         |
|    |                                                      | PPN      | Ya                                                                                                                                                                                                     | Iya         |
|    |                                                      | PPN      | Iya pasti                                                                                                                                                                                              | Iya         |
|    |                                                      | MP       | Ya karena kinerja karyawan dapat baik juga tergantung sama kesesuaian kompensasi yang diberikan.                                                                                                       | Iya         |
|    |                                                      | PKL      | Kompensasi untuk kinerja. Ya dengan kompensasi itu kinerja karyawan dapat menghasilkan dengan baik. Soalnya kan disini selalu ditargetkan dalam waktu musim giling                                     | Iya         |
|    |                                                      | PGM      | Iya                                                                                                                                                                                                    | Iya         |
| 3  | Kapan pemberian kompensasi diberikan ?               | PGN      | Untuk pemberian gajinya selalu tepat waktu tiap tanggal 26                                                                                                                                             | Tepat waktu |
|    |                                                      | PGP      | Tepat waktu untuk pemberian gaji, uang lembur. Dan itu diterima karyawan setiap tanggal 26. Tapi kalau tanggal merah, kemungkinan di kasi di hari besoknya.                                            | Tepat waktu |
|    |                                                      | PPN      | Selalu tepat waktu. Gak pernah telat kalau masalah pemberian gajinya.                                                                                                                                  | Tepat waktu |

#### LAMPIRAN 4. DOKUMENTASI WAWANCARA



Wawancara dengan Manajemen SDM PT Pabrik Gula Djombang



Wawancara dengan Koordinator SDM PT Pabrik Gula Djombang





Wawancara dengan bagian penggilingan PT Pabrik Gula Djombang



Wawancara dengan bagian pengolahan (penguapan) PT Pabrik Gula Djombang



Wawancara dengan bagian masakan pendingin PT Pabrik Gula  
Djombang



Wawancara dengan bagian pengemasan PT Pabrik Gula Djombang



Wawancara dengan bagian pengkristalan PT Pabrik Gula Djombang



Wawancara dengan bagian pengolahan (pemurnian) PT Pabrik Gula Djombang