

# Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi pada Kompensasi Langsung dan Kinerja Karyawan di Industri Tekstil

Sundjoto

Departement of Economic, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika,  
Jln. Wisata Menanggal 42 A Surabaya, Indonesia

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Keywords:

Recruitment,  
Selection,  
Compensation,  
Employee,  
Industry.

### Kata Kunci:

Rekrutmen,  
Seleksi,  
Kompensasi,  
Karyawan,  
Industri

*To face an increasingly stringent environment and also try to gain influence from the free market in Indonesia, the textile industry must prepare its human resources and expect them to emerge from conditions of tight competition, especially from the work ability or performance utilized to support company activities and provide added value on the products produced. This research is aimed at finding out the effect of selection and recruitment on employee compensation and performance where the data collection testing technique was carried out using Structural Equation Modeling using AMOS V.4.01. This research was conducted at several textile companies in the East Java region. The number of respondents taken for this research was 120 people from all of the textile company employees who were the research subjects. The scientific findings of this research show that all variables are estimated to have a significant influence on employee performance and show that employee performance cannot be achieved optimally without determining compensation. first.*

Corresponding author:  
sdjt5133@gmail.com

## SARI PATI

Untuk menghadapi lingkungan yang semakin ketat dan juga mencoba untuk mendapatkan pengaruh dari pasar bebas di Indonesia, industri tekstil harus menyiapkan sumber daya manusianya dan mengharapkannya untuk keluar dari kondisi persaingan yang ketat, terutama dari kemampuan kerja atau kinerjanya memanfaatkan untuk mendukung kegiatan perusahaan dan memberikan nilai lebih pada produk yang dihasilkan. Penelitian ini dtujukan untuk mengetahui pengaruh dari seleksi dan rekrutmen terhadap kompensasi dan kinerja karyawan dimana teknik pengujian pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling menggunakan AMOS V.4.01. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan tekstil di wilayah Jawa Timur. Jumlah responden yang diambil untuk penelitian ini adalah 120 orang dari seluruh/seluruh karyawan perusahaan tekstil yang menjadi subjek penelitian Temuan ilmiah penelitian ini menunjukkan semua variabel yang diestimasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dicapai secara maksimal tanpa menetapkan kompensasi terlebih dahulu.

Copyright © 2024 by  
Authors, Published by IBR.  
This is an open access article  
under the CC BY-SA License



## PENDAHULUAN

Globalisasi perekonomian dunia membawa dampak pada serangkaian perubahan di segala bidang, baik dari sisi infrastruktur maupun SDM. Perubahan-perubahan dalam hal politik dan kebijakan telah membawa Indonesia ke dalam transformasi dan pola globalisasi dunia, terutama dengan semakin berkembangnya teknologi komunikasi. Pemicu terjadinya perubahan yang pertama sekali adalah teknologi. Dalam bisnis tekstil di Indonesia, teknologi selain berhasil mendukung penciptaan proses kerja yang lebih efektif dan lebih efisien, pada saat yang bersamaan menciptakan kondisi penyedia jasa menjadi *vulnerable* (risikan/mudah berubah/rentan), karena menjadi begitu gampang diperbandingkan kelebihan dan kelemahannya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja industri tekstil nasional baik untuk pasar domestik maupun internasional, pemerintah maupun pihak perusahaan harus segera melakukan langkah-langkah proaktif terutama dalam rangka menghadapi perdagangan bebas tekstil dunia. Dalam jangka pendek pemerintah harus membantu mengatasi masalah likuidasi yang memang erat kaitannya dengan penyelesaian masalah ekonomi makro secara umum. Untuk jangka menengah dan panjang, perdagangan tekstil pada pasar bebas di dunia dapat merupakan peluang maupun ancaman bagi industri tekstil nasional. Karena itu industri nasional harus segera melakukan langkah-langkah persiapan mengatur strategi bersaing yang paling efektif melalui pengelolaan sumber daya dan kebijakan sumber daya manusianya yang terdiri dari seleksi dan rekrutmen (Schuller, 1997).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini penting diangkat untuk mengkaji seberapa besar pengaruh dari pengelolaan sumber daya dan kebijakan sumber daya manusianya yang terdiri dari seleksi dan rekrutmen terhadap pemberian kompensasi

serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, khususnya pada industri tekstil di Jawa Timur. Alasan pemilihan industri tekstil sebagai obyek penelitian ini adalah:

1. Tekstil merupakan kebutuhan primer setiap manusia, sehingga permintaan akan tetap ada dan terus meningkatkan seiring dengan peningkatan jumlah penduduk.
2. Industri tekstil merupakan industri penting di Indonesia, karena industri tersebut merupakan industri pengganti impor (*import substitution*) yang hasilnya sangat dibutuhkan seluruh masyarakat.
3. Industri tekstil merupakan industri yang banyak menyerap tenaga kerja. Di mana tenaga kerja harus dituntut untuk mempunyai keahlian khusus, karena hampir keseluruhan pekerjaan dibantu oleh teknologi yang memadai, sehingga penyerapan tenaga kerja lebih mengarah pada keterampilan sesuai dengan bidang kerja yang ada.
4. Pemberian kompensasi pada karyawan di industri tekstil pada umumnya berjenjang berdasarkan penggolongan jenis pekerjaan. Berbeda dengan jenis usaha lain yang pemberian kompensasi berdasarkan presensi, target produksi, target penjualan, dan sebagainya.
5. Industri tekstil termasuk dalam golongan industri hulu yang melakukan pengolahan bahan baku utama yakni kapas dijadikan bahan dasar benang dan kain untuk industri garmen industri sepatu dan lain-lain, sehingga menjadi industri perantara yang strategis bagi industri hilir lainnya.

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai individu-individu yang berperan dalam kehidupan organisasi, di mana masing-masing individu mempunyai sikap, kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Proses pengelolaan sumber daya manusia melibatkan setiap orang, dan ini membutuhkan waktu yang tidak sedikit.

Pemberian dorongan kerja melalui pemberian kompensasi bila terkait dengan kinerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen. Banyak organisasi memotivasi prestasi kerja yang efektif dengan mencoba memberi imbalan secara langsung terhadap perilaku dan kinerja. Oleh karena itu kompensasi yang diberikan harus mencerminkan keadilan namun tetap layak, adil dan memadai.

Untuk itu perusahaan-perusahaan tekstil di Jawa Timur khususnya harus berupaya keras untuk menciptakan kinerja yang unggul dari para karyawannya, melalui pemberian perhatian atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya yang dapat diamati melalui variabel rekrutmen dan seleksi serta pemenuhan kompensasinya secara langsung. Rekrutmen atau penarikan adalah proses mendapatkan sejumlah calon pegawai yang kualifikasi untuk jabatan/pekerjaan di lingkungan unit kerja atau departemen suatu organisasi. Menurut Hasibuan (Lola kori dan Suryalena, 2018:2) berpendapat “Rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Proses rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan calon karyawan yang akan menjadi karyawan setelah mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2017:96) dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial
2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar

#### 4. Untuk kebutuhan seleksi

Menurut Sedarmayanti (2017:100) menjelaskan bahwa “Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Artinya untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi, dengan terpilihnya karyawan setelah melalui proses seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya, proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan. Proses seleksi dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku pegawai yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan setiap jabatan dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut. Karakteristik pekerjaan/jabatan biasanya ditetapkan berdasarkan Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis Pekerjaan/ Jabatan.

Menurut Sedarmayanti (2017:102), tujuan utama dilakukannya seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi

Menurut Akbar, et al.,(2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari

sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi Langsung merupakan penghargaan yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Upah juga diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83) tujuan dari pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan Kerja Sama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas Pegawai
6. Disiplin
7. Pengaruh serikat Buruh
8. Pengaruh Pemerintah

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) dalam Akbar, et al., (2021:127) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan economic security bagi pegawai.
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat.
3. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan.

Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai).

Marhawati (2022), menerangkan kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Menurut rivai (2015:309), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Salah satu penentu kemajuan organisasi adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para pegawainya. Menurut Mangkunegara (2017:67-68) bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor Kemampuan  
Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

## **METODE**

Penelitian ini termasuk penelitian terapan (*Applied Research*). Jujun S.Suriasumantri (2019), penelitian terapan adalah bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah kehidupan praktis yang diarahkan guna menjawab pertanyaan spesifik dalam rangka penentuan kebijakan, tindakan atau kinerja tertentu. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey di mana jawaban atas rumusan masalah didasarkan pada perolehan data primer. Teknik analisis data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah structural equation model (SEM) dengan menggunakan bantuan software AMOS version 4.01.

Populasi penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan atau industri tekstil di Provinsi Jawa Timur dengan jumlah mencapai 156 perusahaan baik dalam kategori perusahaan besar. Target populasi dipilih dari beberapa perusahaan tekstil yang memiliki kategori sebagai industri besar saja dikarenakan perusahaan-perusahaan tersebut sebagian besar sumber keuangannya berasal dari PMA (Penanaman Modal Asing), sehingga mempermudah peneliti mendapatkan kriteria atau ukuran yang pasti baik mengenai sistem kompensasi maupun ukuran kinerja karyawan. Populasi target industri tekstil yang menjadi obyek penelitian berjumlah 24 perusahaan dengan 3 perusahaan yang mempresentasikan industri tekstil di Jawa Timur seperti terlihat pada tabel 1:

**Tabel 1.** Perusahaan yang Mempresentasikan Industri Tekstil (*Textile manufactures*) di Jawa Timur

No	Nama	Lokasi	Keterangan
1	PT. Eratex Djaya	Probolinggo	PMA
2	PT. Mertex	Mojokerto	PMA
3	PT. Coats Indonesia	Pasuruan	PMA

Sumber: Data diolah

Sedangkan responden yang menjadi sumber informan untuk memperoleh data primer diambil dari karyawan untuk *level employee*, dan komposisi yang *proportional* pada empat departemen. Teknik sampling yang digunakan sampel tersebut ialah *clustered random sampling*. Dari ketiga pabrik tekstil yang dijadikan dasar pengambilan sampel, hanya dua pabrik tekstil yaitu PT Mertex dan PT Coast Indonesia yang bersedia menjadi subjek penelitian. Jumlah karyawan total sebesar 2296 orang.

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

di mana :

n = jumlah sampel yang dicari

N = jumlah populasi

d = nilai presisi (nilai presisi dalam penelitian ini ditentukan sebesar 5% atau 0.05)

(Riduwan:2015)

Berdasarkan perhitungan tersebut didapati jumlah sampel penelitian sebesar 344 orang yang terbagi dalam 4 departemen yang terdiri dari : (1) departemen pemintalan, (2) departemen pewarnaan, (3) departemen finishing, dan (4) departemen *engineering*. Namun demikian mengingat alat analisis yang dipergunakan yaitu SEM mensyaratkan jumlah sampel yang lebih kecil dari 200 orang, maka jumlah sampel penelitian untuk masing-masing perusahaan tekstil diambil sebanyak 30 orang pada 4 departemen yang terkait, sehingga total sampel diestimasi sebesar 120 responden dengan perincian masing-masing populasi sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Pembagian Populasi dan Sampel pada Tiap Pabrik

Bagian	PT Mertex	PT Coats Indonesia	Sampel
<i>Spinning</i>	314	321	30
<i>Weaving</i>	264	236	30
<i>Finishing</i>	224	217	30
<i>Engineering</i>	196	198	30

Sumber: PT Mertex dan PT Coats Indonesia

Penentuan batas maksimal 30 orang pada tiap departemen mendasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah data minimal pada tiap distribusi adalah sejumlah 30 orang (Arikunto, 2000:94) dan batasan dari data yang disyaratkan dalam perhitungan SEM yang menyatakan bahwa jumlah data yang diambil sebaiknya di bawah 200 untuk menghindari jumlah varians yang terlalu besar.

Data penelitian berasal dari sumber primer dan sumber sekunder berupa survei pendahuluan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan serta kegiatan sumber daya manusianya, sistem pemberian kompensasi dan laporan produktivitas kerja personil selama 5 tahun terakhir. Selain itu juga dengan menggunakan studi pustaka berupa literatur-literatur guna memperoleh teori dan jurnal penelitian sebagai temuan penelitian sebelumnya yang bisa dipergunakan sebagai penelitian selanjutnya. Dan juga wawancara dengan para pemimpin dan pihak manajemen perusahaan tekstil dengan menggunakan kuesioner.

**HASIL DAN DISKUSI**

**Variabel Rekrutmen dan Seleksi (X)**

Dalam penelitian ini variabel rekrutmen dan seleksi diukur dengan menggunakan lima butir pertanyaan yang dipakai sebagai tolok ukur penilaian di antaranya kesesuaian proses rekrutmen dan seleksi dengan nilai keadilan sosial, kesesuaian proses rekrutmen dan seleksi

dengan kemampuan perusahaan, kesesuaian proses rekrutmen dan seleksi dengan kebijakan perusahaan, kesesuaian proses rekrutmen dan seleksi dengan nilai tinjauan biografis dan kesesuaian proses rekrutmen dan seleksi dengan dinilai ketangkasan. Gambaran penilaian responden atas butir-butir tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Mengacu pada Tabel 3, dapat dinyatakan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi dinilai oleh sebagian besar responden sudah memenuhi harapan dan persyaratan yang ditetapkan, di mana hal ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,0.

**Variabel Kompensasi Langsung (Y1)**

Dalam penulisan ini untuk menggambarkan variabel kompensasi langsung, variabel kompensasi langsung diukur menggunakan lima indikator yang dipakai sebagai tolok ukur penilaian, yang terdiri dari item-item kompensasi langsung yaitu gaji pokok, pemberian komisi,

**Table 3.** Distribusi Frekuensi pada Variabel Rekrutmen dan Seleksi

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X5-1	2	1,7	35	29,2	<b>48</b>	<b>40,0</b>	32	26,7	3	2,5	3,0
X5-2	2	1,7	37	30,8	<b>51</b>	<b>42,5</b>	29	24,2	1	0,8	2,9
X5-3	3	2,5	35	29,2	<b>53</b>	<b>44,2</b>	28	23,3	1	0,8	2,9
X5-4	4	3,3	20	16,7	<b>60</b>	<b>50,0</b>	31	25,8	5	4,2	3,1
X5-5	3	2,5	16	13,3	<b>54</b>	<b>45,0</b>	43	35,8	4	3,3	3,2
<b>Rata-Rata</b>											<b>3,0</b>

Sumber: Data Kuesioner diolah

**Table 4.** Distribusi Frekuensi pada Variabel Kompensasi Langsung

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1-1	15	12,5	23	19,2	<b>45</b>	<b>37,5</b>	29	24,2	8	6,7	2,9
Y1-2	30	25,0	<b>40</b>	<b>33,3</b>	38	31,7	8	6,7	4	3,3	2,3
Y1-3	31	25,8	<b>48</b>	<b>40,0</b>	29	24,2	11	9,2	1	0,8	2,2
Y1-4	35	29,2	<b>47</b>	<b>39,2</b>	32	26,7	6	5,0	-	-	2,1
Y1-5	31	25,8	<b>50</b>	<b>41,7</b>	27	22,5	12	10,0	-	-	2,2
<b>Rata-Rata</b>											<b>2,3</b>

Sumber: Data Kuesioner diolah

pemberian tunjangan keluarga, pemberian reward atas prestasi dan pemberian insentif. Gambaran penilaian responden atas item-item tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan sebagian besar responden menilai kompensasi langsung kurang memadai di mana hal tersebut dapat dilihat dari nilai mean pada tabel yang disajikan yaitu sebesar 2,3.

### Variabel Kinerja (Z)

Variabel kinerja dalam penulisan ini diukur menggunakan tiga puluh indikator yang

dipakai sebagai tolok ukur penilaian, di mana tolok ukur tersebut merupakan tolok ukur kinerja karyawan yang diterapkan diperusahaan. Tolok ukur tersebut mengukur kinerja karyawan pada masing-masing unsur proses kerja dan interaksinya. Gambaran penilaian responden atas item-item tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

### Hasil Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Banyak peneliti yang menggunakan nilai kritis untuk *loading factor* paling rendah 0,40 dalam mengukur validitas suatu instrumen penelitian

**Table 5.** Distribusi Frekuensi pada Variabel Kinerja Karyawan

Item	Alternatif Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z-1	1	0,8	8	6,7	<b>61</b>	<b>50,8</b>	39	32,5	11	9,2	3,4
Z-2	1	0,8	10	8,3	38	31,7	<b>48</b>	<b>40,0</b>	23	19,2	3,7
Z-3	1	0,8	10	8,3	48	40,0	<b>54</b>	<b>45,0</b>	7	5,8	3,5
Z-4	-	-	2	1,7	43	35,8	<b>61</b>	<b>50,8</b>	14	11,7	3,7
Z-5	-	-	4	3,3	<b>52</b>	<b>43,3</b>	<b>52</b>	<b>43,3</b>	12	10,0	3,6
Z-6	-	-	3	2,5	51	42,5	<b>60</b>	<b>50,0</b>	6	5,0	3,6
Z-7	-	-	8	6,7	45	37,5	<b>62</b>	<b>51,7</b>	5	4,2	3,5
Z-8	2	1,7	6	5,0	<b>63</b>	<b>52,5</b>	47	39,2	2	1,7	3,3
Z-9	1	0,8	6	5,0	<b>65</b>	<b>54,2</b>	45	37,5	3	2,5	3,4
Z-10	1	0,8	6	5,0	<b>58</b>	<b>48,3</b>	43	35,8	12	10,0	3,5
Z-11	1	0,8	4	3,3	39	32,5	<b>58</b>	<b>48,3</b>	18	15,0	3,7
Z-12	1	0,8	4	3,3	43	35,8	<b>56</b>	<b>46,7</b>	16	13,3	3,7
Z-13	4	3,3	21	17,5	33	27,5	<b>46</b>	<b>38,3</b>	16	13,3	3,4
Z-14	1	0,8	11	9,2	45	37,5	<b>50</b>	<b>41,7</b>	13	10,8	3,5
Z-15	1	0,8	8	6,7	49	40,8	<b>52</b>	<b>43,3</b>	10	8,3	3,5
Z-16	-	-	5	4,2	46	38,3	<b>49</b>	<b>40,8</b>	20	16,7	3,7
Z-17	-	-	8	6,7	46	38,3	<b>55</b>	<b>45,8</b>	11	9,2	3,6
Z-18	-	-	2	1,7	54	45,0	<b>55</b>	<b>45,8</b>	9	7,5	3,6
Z-19	-	-	3	2,5	45	37,5	<b>52</b>	<b>43,3</b>	20	16,7	3,7
Z-20	1	0,8	3	2,5	44	36,7	<b>52</b>	<b>43,3</b>	20	16,7	3,7
Z-21	2	1,7	1	0,8	35	29,2	<b>66</b>	<b>55,0</b>	16	13,3	3,8
Z-22	1	0,8	8	6,7	31	25,8	<b>69</b>	<b>57,5</b>	11	9,2	3,7
Z-23	1	0,8	3	2,5	53	44,2	<b>56</b>	<b>46,7</b>	7	5,8	3,5
Z-24	-	-	4	3,3	39	32,5	<b>58</b>	<b>48,3</b>	19	15,8	3,8
Z-25	-	-	5	4,2	35	29,2	<b>49</b>	<b>40,8</b>	31	25,8	3,9
Z-26	1	0,8	4	3,3	36	30,0	<b>44</b>	<b>36,7</b>	35	29,2	3,9
Z-27	-	-	5	4,2	33	27,5	<b>76</b>	<b>63,3</b>	6	5,0	3,7
Z-28	-	-	10	8,3	38	31,7	<b>67</b>	<b>55,8</b>	5	4,2	3,6
Z-29	-	-	7	5,8	40	33,3	<b>62</b>	<b>51,7</b>	11	9,2	3,6
Z-30	1	0,8	10	8,3	27	22,5	<b>69</b>	<b>57,5</b>	13	10,8	3,7
<b>Rata-rata</b>											<b>3.6</b>

Sumber: Data Kuesioner diolah

(Ferdinand, 2000). Dari hasil uji model terhadap 120 responden ternyata variabel indikator menghasilkan nilai *loading* yang masih di atas nilai kritis antara 0,48 sampai dengan 0,86 (lihat tabel). Selain dari besarnya nilai *loading*, signifikansi dari variabel indikator bisa kita amati dari nilai *critical ratio* (C.R) yang identik dengan t-hitung pada regresi. Nilai batas dihitung berdasarkan nilai *Chi-square* dengan derajat bebas sebesar 11 pada tingkat signifikansi 0,05 atau t-tabel (11 : 0,05) = 2,201. Apabila nilai C.R berada di atas nilai t-tabel, maka variabel indikator bisa dikatakan secara signifikan merupakan dimensi atau indikator dari variabel laten.

Pada Tabel 6 nampak bahwa semua nilai *critical ratio* terbukti diterima secara signifikan berada di atas nilai batas 2,201. Ini menunjukkan bahwa semua variabel indikator valid untuk mengukur variabel laten.

**Uji Reliabilitas**

Untuk menguji reliabilitas masing-masing variabel indikator dalam penelitian, akan digunakan *composite-reliability*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas adalah > 0,70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran mati. Nilai

di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik (Ferdinand, 2000). Hasil perhitungan *composite-reliability* dari *construct* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

**Evaluasi atas Hasil SEM**

**Normalitas dan Linearitas**

Untuk menguji normalitas data dalam penelitian, akan digunakan z-value yang dihasilkan melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai } z = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}}$$

di mana N = Jumlah sampel

Bila nilai-z (CR pada tabel berikut), lebih besar dari ± 2,201 pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Hasil perhitungan nilai-z terhadap 120 responden bisa dilihat pada tabel 8.

Dengan menggunakan nilai kritis sebesar + 2, 201 pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan mempunyai rata-rata sebaran yang normal. Hal ini ditunjukkan dari nilai pada kolom

**Table 6.** *Loading Factor Measurement Model*

<i>Relationship</i>	<i>SE</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>CR</i>	<i>Kesimp.</i>
Kompensasi Langsung ← Rekrutmen	0.071	0.551	3.115	Valid
Kinerja ← Seleksi dan Rekrutmen	0.043	0.604	3.886	Valid
Kinerja ← Kompensasi Langsung	0.037	0.597	3.455	Valid

Sumber: Data primer diolah

**Table 7.** Hasil Uji *Composite-Reliability*

<i>Construct</i>	<i>Reliabilitas</i>	<i>Kesimpulan</i>
Rekrutmen dan Seleksi	0.70	Reliabel
Kompensasi Langsung	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.79	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

**Table 8.** Penilaian atas Normalitas Data

Indikator	Skew	CR	Ket.
Rekrutmen dan Seleksi	4.400	-0.315	Valid
Kompensasi Langsung	4.000	0.206	Valid
Kinerja Karyawan	-3.125	-0.834	Valid

Sumber: Data primer diolah

CR dan koefisien kurtosis multivariat yang masih di bawah nilai kritis, karena itu asumsi normalitas telah dipenuhi dan data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

Evaluasi atas multikolinearitas dan singularitas Multikolinearitas atau singularitas dalam sebuah kombinasi variabel bisa diamati dari determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali 2013). Dari text output yang dihasilkan oleh AMOS 4.0 data ini adalah sebagai berikut:

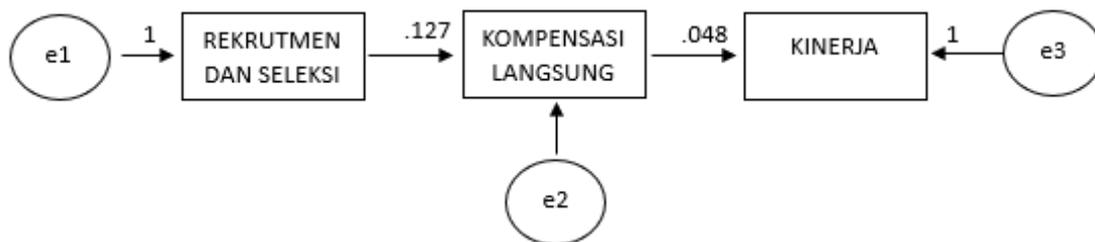
$$\begin{aligned} \text{Determinant of Sample Covariance Matrix} \\ = 37,795 \end{aligned}$$

Angka ini sangat jauh dari nol, karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data ini, karena itu asumsi ini dipenuhi.

#### Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan hasil komputasi AMOS 4.0, pada penelitian ini dihasilkan model *structural equation modelling* dengan uji *goodness of fit* dari model yang ada dapat disarikan seperti pada gambar 1.

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji kesesuaian Tabel 9, dapat dijelaskan sebagai berikut; nilai  $\chi^2$  - Chi Square sebesar 4.659 dan *significant probability* sebesar 0.216 menunjukkan bahwa model yang akan diuji

**Gambar 1.** Model Structural Equation Modelling Teruji**Table 9.** Goodness of Fit Indices

Goodness of fit Indeks	Hasil Model	Nilai Kritis	Keterangan
$\chi^2$ - Chi Square	4.659	Diharapkan kecil	
Significant Probability	0.216	$> 0.05$	Baik
RMSEA	0.045	$\leq 0.08$	Baik
GFI	0.802	$\geq 0.90$	Baik
AGFI	0.853	$> 0.90$	Marginal
CMIND/DF	1.333	$\leq 3.00$	Baik
TLI	0.927	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0.946	$\geq 0.95$	Baik

Sumber: Data primer yang diperbandingkan

memiliki kesesuaian yang baik sebagaimana disampaikan oleh Hair (1995) dalam Ferdinand 2006 yang menyatakan bahwa semakin kecil nilai *chi square* akan semakin baik model yang disusun (karena dalam uji beda *chi square*,  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan dan  $H_0$  diterima) dan diterima dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.05$ . Perhitungan nilai RMSEA menunjukkan bahwa model yang akan diuji juga memiliki kesesuaian yang baik seperti yang dikatakan oleh Hair (1995) dalam Ferdinand (2006) bahwa nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk diterimanya sebuah model. Perhitungan nilai GFI menunjukkan bahwa model juga memiliki kesesuaian yang baik di mana hal tersebut ditunjukkan oleh nilai GFI yang mendekati 1 (rentang nilai GFI antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*)). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Perhitungan nilai AGFI menunjukkan bahwa model yang diajukan perlu dipertimbangkan (marginal) karena nilai AGFI yang dihasilkan berada di bawah angka 0.90 di mana batasan sebuah model dinilai memiliki *overall model fit* adalah nilai AGFI minimal sebesar 0.95. Perhitungan nilai CMIN/DF menunjukkan bahwa model yang akan diujikan memiliki kesesuaian antara data dengan model di mana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai CMIN/DF yang berada di bawah nilai 3.0. Perhitungan nilai TLI (*Tucker Lewis Index*) menunjukkan bahwa model yang akan diujikan memiliki kesesuaian yang baik, di mana batasan dari nilai TLI adalah  $\geq 0.95$  dan

nilai yang sangat dekat ke 1 menunjukkan *a very good index* (Arbuckle, 1997). Nilai CFI (*Comparative Fit Index*) menunjukkan bahwa semakin mendekati 1, semakin bagus model yang diamati (Arbuckle, 1997) dan nilai CFI yang direkomendasikan adalah  $\geq 0.95$  di mana berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa model yang diajukan memiliki kesesuaian yang tinggi dengan nilai CFI sebesar 0.946.

**Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas**

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel 10 menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR).

Dengan menghitung nilai batas berdasarkan nilai *Chi-square* dengan derajat bebas sebesar 11 pada tingkat signifikansi 0,05 atau t-tabel (11;0,05) =  $\pm 2,201$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel seleksi dan rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap pembentukan kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan.

**Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis dan pembahasan atas hubungan antar variabel yang diamati dalam kegiatan penelitian ini sebagai berikut :

**Table 10.** Estimasi Parameter

Relationship	Hypothesis	Regression Weight	CR	Conclusion
Kompensasi Langsung ← Seleksi dan Rekrutmen	H.1	0.314	3.036	<i>Supported</i>
Kinerja ← Seleksi dan Rekrutmen	H.2	0.276	2.831	<i>Supported</i>
Kinerja ← Kompensasi Langsung	H.3	0.048	3.572	<i>Supported</i>

Sumber: Data primer diolah

**Table 11.** *Standardized Total, Direct and Indirect*

No.	Relationship	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	Rekrut ← Komlsg	0.314	0	0.276
2	Rekrut ← Komlsg ? Kinerja	0.276	0.015	0.291
3	Komlsg ← Kinerja	0.048	0	0.048

1. Hipotesis 1 terbukti ( $\beta_1 = 0,314$ ; CR = 3,036) bahwa variabel seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi langsung.
2. Hipotesis 2 terbukti ( $\beta_2 = 0,276$ ; CR = 2,831) bahwa variabel seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hipotesis 3 terbukti ( $\beta_3 = 0,048$ ; CR = 3,572) bahwa variabel kompensasi langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Evaluasi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh (efek) langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh total, dapat dianalisis melalui koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh langsung variabel pengamatan adalah nilai *regression weight loading* tiap-tiap variabel yang diamati. Pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) dapat memperkuat atau memperlemah nilai pengaruh langsung (*standardized direct effect*) yang berasal dari variabel eksogenus dalam penelitian ini.

Pengaruh total adalah jumlah pengaruh dari berbagai hubungan yang terdapat pada satu variabel pengamatan (Ferdinand, 2000:139). Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel laten disajikan pada Tabel 11.

#### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan sepanjang penelitian, maka didapat nilai koefisien pengaruh dan pembuktian hipotesis pada masing-masing jalur.

Sebagaimana nampak pada Gambar 2 yang menunjukkan nilai-nilai koefisien jalur yang menjelaskan besarnya pengaruh dari masing-masing jalur pada tiap-tiap variabel yang diamati. Sesuai dengan apa yang disampaikan dalam rencana penelitian, analisis data yang dipergunakan SEM seperti uji validitas konstruk baik validitas konvergen maupun diskriminan, memberikan hasil cukup valid. Uji asumsi normalitas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel yang diamati sebaran data bergerombol disertai garis uji yang mengarah ke kanan atas, dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data dan

**Gambar 2.** Model Teruji

dengan menggunakan nilai kritis sebesar  $\pm 2$ , 120 pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan mempunyai rata-rata sebaran yang normal di mana nilai pada kolom CR dan koefisien kurtosis multivariat yang masih di bawah nilai kritis, karena itu asumsi normalitas telah dipenuhi dan data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

Pengujian reliabilitas untuk multi-indikator sebagaimana dianjurkan Hair dkk (2010) menggunakan *composite reliability* atau *construct reliability variance*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Hasil pengolahan data diperoleh hasil bahwa *construct reliability* keseluruhan angka yang dihasilkan lebih dari 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel yang diamati adalah reliabel.

Berdasarkan data yang disajikan tampak bahwa setelah dilakukan pengujian model analisis, maka model tersebut dapat diterima. Hal ini didukung dengan nilai evaluasi kriteria *goodness of fit indices* untuk GFI = 0,802 dan AGFI = 0,853 penilaian dari masing-masing kriteria tersebut menunjukkan nilai yang kurang baik, sedangkan yang memiliki nilai evaluasi model yang baik adalah *chi-square* = 4,3659, *probability* = 0,216, RMSEA = 0,045, CMIN /DF = 1,333, TLI = 0,927, dan CFI = 0,946.

### **Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen terhadap Kompensasi Langsung dan Kinerja Karyawan**

1. Seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh terhadap besarnya pemberian kompensasi langsung oleh perusahaan, di mana peranan seleksi dan rekrutmen dalam membentuk besaran pemberian kompensasi langsung adalah berdasarkan individu karyawan yang didapat dari hasil seleksi dan rekrutmen, di mana karyawan yang memiliki daya saing tinggi

yang diketahui dari hasil seleksi akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak memiliki daya saing dan kemampuan rendah. Koefisien jalur yang diperoleh dari perhitungan yang telah dilakukan adalah sebesar 0,314 dan nilai *critical ratio* sebesar 3,036, dengan nilai t tabel sebesar 2,201. Nilai *critical ratio* yang di atas nilai t tabel menunjukkan kepada peneliti bahwa semakin baik karyawan yang dihasilkan dari proses seleksi dan rekrutmen maka kompensasi langsung yang akan diberikan menjadi semakin besar pula

2. Pada kinerja karyawan, proses seleksi dan rekrutmen memegang peranan yang sangat penting terhadap kinerja para karyawan, di mana hal ini disebabkan karena melalui proses seleksi dan rekrutmen yang baik dan dijalankan sesuai dengan prosedur perusahaan akan dapat dihasilkan seorang karyawan yang ideal bagi perusahaan guna pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Koefisien jalur yang dihasilkan dari perhitungan menunjukkan angka sebesar 0,276 dan nilai *critical ratio* sebesar 2,831, dengan nilai t tabel sebesar 2,201. Berdasarkan nilai *critical ratio* yang di atas nilai t tabel tersebut maka dapat ditarik pemahaman di mana semakin baik proses seleksi dan rekrutmen, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang bersangkutan dalam menjalankan tugas perusahaan.

### **Pengaruh Kompensasi Langsung terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana dalam hal ini peranan kompensasi langsung dalam membentuk kinerja karyawan adalah melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok dari karyawan yang bersangkutan, di mana apabila pemenuhan kebutuhan pokok ini dapat tercapai dengan pemberian kompensasi

langsung yang adil, maka karyawan akan memiliki semangat kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap setiap tugas perusahaan. Koefisien jalur yang diperoleh dari perhitungan yang telah dilakukan adalah sebesar 0.048 dan nilai *critical ratio* sebesar 3,572, dengan nilai *t* tabel sebesar 2, 201. Nilai *critical ratio* yang di atas nilai *t* tabel menunjukkan kepada peneliti bahwa semakin baik kompensasi langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja dari karyawan pada setiap beban tugas yang dikerjakannya.

Para manajer di beberapa perusahaan tekstil yang diamati sepakat bahwa kompensasi langsung dapat digunakan memotivasi kinerja para karyawan. Dalam teori ekspektasi motivasi, orang mengaitkan setiap perilaku dengan hasil dan kompensasi atau hukuman. Karena masing-masing orang mempunyai kebutuhan dan persepsi berbeda, hasil seperti pembayaran, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik mempunyai nilai berbeda untuk orang yang berbeda. Jadi dalam menimbang mana kompensasi yang akan digunakan, seorang manajer harus tajam dalam memperhatikan perbedaan individu. Kalau kompensasi digunakan untuk memotivasi, mereka bisa menghasilkan wujud usaha guna mencapai prestasi sampai pada tingkat yang tinggi.

#### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (PSDM) di perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang optimal di mana peran tersebut tidak dapat dipisahkan dari peran divisi Sumber Daya Manusia. Paradigma lama terutama pada perusahaan-perusahaan berbasis padat karya seperti industri tekstil ini seringkali menganggap divisi Personalia sebagai divisi yang hanya pelengkap saja. Tugas utama divisi ini tidak hanya pelengkap saja. Tugas utama

divisi ini tidak lain yaitu mengurus administrasi kepegawaian saja. Tidak mengherankan jika orientasi divisi Personalia hanya menjalankan fungsi pengawasan saja. Akibatnya struktur organisasi yang cocok adalah sentralisasi di mana keterlibatan dari manajer lini sangat terbatas. Lagipula, paradigma lama divisi personalia sering pula hanya memakai perencanaan yang “*top to bottom*” (atas ke bawah) saja. Tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan sangat terbatas.

Pada proses pemberdayaan sumber daya manusia kegiatan rekrutmen dan seleksi adalah proses mendapatkan sejumlah calon pegawai yang kualified untuk jabatan/pekerjaan di lingkungan unit kerja atau departemen suatu organisasi. Menurut Hasibuan (Lola kori dan Suryalena, 2018:2) berpendapat “Rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Proses rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan calon karyawan yang akan menjadi karyawan setelah mereka bekerja”. Menurut Sedarmayanti (2017:100) menjelaskan bahwa “Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Artinya untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi, dengan terpilihnya karyawan setelah melalui proses seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya, proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan. Proses seleksi dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku pegawai yang efektif

dalam melaksanakan pekerjaan setiap jabatan dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut. Karakteristik pekerjaan/jabatan biasanya ditetapkan berdasarkan Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis Pekerjaan/ Jabatan.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya pemenuhan kompensasi secara adil dan layak. Sebagaimana nampak dari hasil penelitian sangat signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan/organisasi harus melakukan upaya-upaya yang kuat untuk memberi kompensasi yang layak. Pemberian kompensasi dari sumber daya manusia di perusahaan/organisasi. Biaya pemberian kompensasi tidak dapat menjadi patokan dari pemberian kompensasi yang menghasilkan peningkatan kinerja.

Bagi industri tekstil yang merupakan industri padat karya, pembenahan sistem kompensasi sebaiknya diupayakan mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan perusahaan. Artinya, karena setiap perusahaan bersaing dengan perusahaan lainnya di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogyanya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan tinggi. Di samping pertimbangan rekrutmen, kompensasi harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. Meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi para pegawai/karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu perusahaan, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa apabila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan untuk berhenti dapat menjadi lebih kuat, apabila pegawai yang

bersangkutan memiliki pengetahuan atau ketrampilan tertentu yang mudah dijualnya. Dengan demikian suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di organisasi-organisasi lain.

Idealnya sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para karyawan yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya. Di samping itu pemberian kompensasi harus mematuhi peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh negara. Di negara manapun pemerintah selalu berusaha menjamin agar tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka bekerja. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan.

Berdasarkan temuan peneliti, kompensasi merupakan dimensi yang amat dominan dalam membentuk kinerja karyawan dan untuk itu perlu diciptakan administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Artinya sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktek. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumberdaya manusia. Hal ini sangat penting karena baik buruknya suatu sistem upah terlihat pada pelaksanaannya.

Desain dan implementasi sistem kompensasi adalah salah satu aktifitas paling utama bagi manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab. Secara umum komponen-komponen ini dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct*

*compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.

Evaluasi dari pemberian kompensasi yang ideal memang tidak terlalu bisa dikuantitatifkan. Namun, manfaat pemberian kompensasi yang sesuai dapat dievaluasi dengan memakai 4 tingkat penilaian.

1. Reaksi Pengelola perusahaan  
Biasanya dipakai angket atau formulir evaluasi pemberian kompensasi untuk mengukur apa pengelola perusahaan menyukai program pemberian kompensasi, dan merasa bahwa pemberian kompensasi bermanfaat baginya. Tingkat evaluasi yang pertama ini berusaha untuk mengukur bagaimana reaksi atau kesan pengelola perusahaan tentang pemberian kompensasi tersebut. Jika reaksinya positif, kemungkinan mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat.
2. Belajar (*Learning*)  
Ditingkat ini yang berusaha untuk dievaluasi yaitu seberapa besar pengetahuan dan keterampilan yang sudah dipelajari oleh pengelola perusahaan. Ini berarti seandainya Pemberian kompensasi, pengelola perusahaan belajar banyak hal-hal yang baru. Biasanya, *pre-test* dan *post test* sering digunakan untuk evaluasi tingkat kedua ini.
3. Perilaku (*Behavior*)  
Mengevaluasi apakah ada perubahan-perubahan perilaku pengelola perusahaan setelah usainya Pemberian kompensasi memang bukan hal yang mudah. Atasan langsung, anak buah, dan rekan yang lain dapat melakukan pengamatan apa ada perubahan perilaku yang positif setelah Pemberian kompensasi yang diikuti.
4. Hasil Bisnis (*Business Results*)  
Tingkat tertinggi dari evaluasi Pemberian kompensasi yaitu apakah pemberian kompensasi tersebut telah menghasilkan

kinerja bisnis, seperti peningkatan pendapatan (*profit*), penurunan biaya, produktivitas meningkat dan lain sebagainya. Jika Pemberian kompensasi dapat menghasilkan kinerja bisnis ini maka pengusaha akan tidak keberatan untuk investasi untuk pemberian kompensasi SDM.

Bagi industri tekstil, pengelolaan sumber daya manusia melalui pemberian kompensasi dan pengelolaan unsur-unsur sumber daya manusia lainnya merupakan investasi strategis atau dengan kata lain investasi SDM merupakan sesuatu yang harus dipertimbangkan secara serius oleh pebisnis di manapun juga. Tanpa mau mengeluarkan biaya untuk pelatihan yang produktif, pebisnis secara tidak langsung memperkecil kemungkinan untuk sukses berbisnis. Investasi SDM tidak dapat dinomorduakan. Tanpa peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM, perusahaan/organisasi sulit untuk dapat mencapai target korporat dan strategi bisnis. Pasalnya, suka tidak suka, mau tidak mau, SDM adalah pelaku utama di perusahaan/organisasi dan mereka perlu untuk dikembangkan dan dilatih dari saat ke saat.

Ada beberapa temuan ilmiah yang didapat peneliti selama kegiatan penelitian berlangsung yaitu :

1. Pada variabel rekrutmen dan seleksi ditemukan fakta bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun di lapangan ditemukan fenomena bahwa karyawan baru khususnya pada level manajemen training, terjadi kecenderungan meningkatnya *turn over* yang tinggi dimana para karyawan pada level tersebut akan berpindah kepada perusahaan lain yang memiliki tawaran lebih baik dibandingkan pada perusahaan yang merekrutnya tersebut.

2. Hasil ini memberikan kontribusi bagi ilmu sumber daya manusia di mana variabel yang dinilai mampu membentuk kinerja secara langsung seperti rekrutmen dan seleksi harus dikaji secara hati-hati mengingat dari temuan peneliti pada perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung didapat fakta bahwa variabel rekrutmen seleksi menjadi tidak signifikan membentuk kinerja apabila kompensasi karyawan tidak sesuai dengan apa yang di harapkan oleh karyawan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel-variabel diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Seleksi dan rekrutmen terbukti mampu menjadi faktor penentu bagi pemberian kompensasi langsung, di mana hal ini seorang karyawan berkualitas yang diperoleh dari hasil seleksi dan rekrutmen yang benar dan sesuai dengan prosedur perusahaan, akan mendapatkan kompensasi langsung yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang berkualitas sebagai akibat proses seleksi dan rekrutmen yang gagal.
2. Bagi peningkatan kinerja karyawan, peranan seleksi dan rekrutmen juga signifikan dimana seorang karyawan yang diperoleh melalui proses seleksi dan rekrutmen yang benar dengan job description yang rinci, akan menghasilkan karyawan dengan etos kerja seperti yang diharapkan oleh perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas perusahaan.

Kompensasi langsung memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan di mana dalam hal ini peranan kompensasi langsung dalam membentuk kinerja karyawan adalah melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok dari karyawan yang bersangkutan, di mana apabila pemenuhan kebutuhan pokok ini dapat tercapai dengan pemberian kompensasi

langsung yang adil, maka karyawan akan memiliki semangat kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap setiap tugas perusahaan.

### SARAN

Mendasarkan pada temuan hasil penelitian baik secara deskriptif maupun pengujian secara kausalitas dapat ditarik pemahaman bahwa fokus perusahaan saat ini adalah memperbaiki pemberian kompensasi dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

1. Dalam hal rekrutmen dan seleksi harus dirancang proses seleksi yang memiliki kejelasan bagi calon karyawan, sehingga bagi karyawan yang akan direkrut memiliki pemahaman yang baik tentang organisasi yang akan dimasukinya dan dengan pemahaman tersebut akan dapat mengurangi tingkat *turn over* karyawan yang seringkali terjadi sebagai akibat kurangnya pemahaman akan jenis tugas yang akan dilakukan.
2. Dari sisi kompensasi bagi perusahaan dapat disarankan sebagai berikut :
  - a. Tingkat kecukupannya sebagai ganjaran dalam memenuhi kebutuhan dasar (minimum)
  - b. Bersifat wajar atau adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/perusahaan)
  - c. Bersifat wajar atau adil dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/perusahaan)
  - d. Memperhatikan perbedaan untuk setiap pekerja atau anggota organisasi berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi atau jabatan, yang berarti perbedaan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan.

Memperhatikan perbedaan dalam hal pelaksanaan proses kerja di mana hal ini menyangkut bagaimana karyawan yang

bersangkutan merespon setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang berarti semakin baik seorang karyawan merespon pekerjaan yang diberikan kepadanya

maka kompensasi yang akan diberikan berbeda dengan karyawan yang memiliki respon rendah pada pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya. ▴

---

#### REFERENSI

---

International Research Journal of Business Studies (IRJBS)

Vol.x, No.x, Month 201x, pp. xx~xx

ISSN: 2089-6271 | E-ISSN: 2338-4565 | www.irjbs.com

Akbar, Mada Faisal, et al. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok : Insan Cendekia Mandiri.

Arbuckle, James L. (1997). *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.

Arikunto, Suharsimi. (2000). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Augusty, Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Penerbit Aksara Timur

Ferdinand, Augusty. (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit: Universitas Diponegoro Semarang.

Hair, J.F., Black, W.J., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall

Kori, L., & Suryalena. (2018). *Pengaruh Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru*. Jurnal JOM FISIP, 5(2), 1-13.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Marhawati. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Jala Ammari Makassar*. (Tesis, Universitas Hasanuddin Makassar).

Randall S. Schuler (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 Jilid 1*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Riduwan. (2015). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal. (2015). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetisi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.

Suriasumantri, Jujun. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya : Insan Cendekia.