

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan penulis sebagai acuan ataupun referensi dalam penelitian sebagai berikut :

1. Kelly dan Suhardi (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada City Central Hotel Batam”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Cristine dkk (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Abdy Centra Perabot”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Praci dkk (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Niagara Parapat”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Harini dkk (2020), dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Produksi PT Kusuma Kaisan Sentul Bogor”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Yungingsih dan Ardianti (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT XXX”.

Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

6. Iqzal dkk (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Datascrip cabang Makassar”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Maulana dan Pratama (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Tembilihan Pratama di Tembilihan”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
8. Aksinapang dkk (2018), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Nurwati dan Ramadhan (2018), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel 88 Mangga Besar”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Harini dan Kartikasari (2015), dengan judul penelitian “Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kantor Jakarta Selatan”. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda.

Hasil penelitian ini adalah stress kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, berikut rekapitulasi penelitian terdahulu ditunjukkan dalam Tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Perbandingan Rencana Penelitian dan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Penelitian		Penelitian yang dilakukan	
		Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kelly dan Suhardi (2021), Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada City Central Hotel Batam	Analisis regresi linier berganda	Kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas : Kompetensi Lingkungan kerja Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian : Analisi regresi linear berganda	Peneliti menggunakan: Variabel bebas : Kompensasi Objek penelitian
2	Cristine dkk (2021), Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Abdy Centra Perabot..	Analisis regresi linier berganda	Kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas : Kompetensi Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian : Analisis regresi linier berganda	Variabel bebas : Motivasi Lingkungan kerja fisik Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompensasi Objek penelitian
3	Praci dkk (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Niagara Parapat	Analisis regresi linier berganda	Pengembangan sumber daya manusia dan kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas : Kompetensi Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian : Analisis regresi linier berganda	Variabel bebas : Pengembangan Sumber Daya Manusia Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompensasi Lingkungan kerja Objek penelitian
4	Harini dkk (2020), Pengaruh Motivasi kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Produksi PT Kusuma	Analisis regresi linear berganda	Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas: Kompensasi Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian: Analisis regresi linear berganda	Variabel bebas: Motivasi kerja Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompetensi Lingkungan kerja Objek penelitian

	Kaisan Sentul Bogor					
5	Yuningsih dan Ardianti (2019), Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT XXX.	Analisis regresi berganda	Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.	Variabel bebas : Kompetensi Variabel terikat : Kinerja pegawai Metode penelitian : Analisis regresi linear berganda.	Variabel bebas : Motivasi Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompensasi Lingkungan kerja Objek penelitian	
6	Iqzal dkk (2019), Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Datascrip Cabang Makassar.	Analisis regresi berganda	Kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas: Kompetensi Lingkungan kerja Variabel Y: Kinerja Metode Penelitian: Analisis regresi berganda	Variabel bebas : Motivasi Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompensasi Objek Penelitian	
7	Maulana Dan Pratama (2019), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Tembilahan Pratama Di Tembilahan.	Analisis regresi linear berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas: Kompensasi Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian: Analisis regresi linear berganda	Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompetensi Lingkungan kerja Objek penelitian	
8	Aksinapang dkk (2018), Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Palu.	Analisis Regresi Linear Berganda	Kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel bebas : Kompetensi Kompensasi Variabel terikat : Kinerja Pegawai Metode penelitian : Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel bebas: Lingkungan kerja fisik Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Lingkungan kerja Objek Penelitian	
9	Nurwati dan Ramadhan (2018), Pengaruh	Analisis regresi linear berganda.	Kompetensi, motivasi dan rotasi kerja berpengaruh	Variabel bebas : Kompetensi Variabel terikat :	Variabel bebas : Motivasi Rotasi kerja	

	Kompetensi, Motivasi dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di Hotel 88 Mangga Besar.		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Kinerja karyawan	Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompensasi Lingkungan kerja
10	Harini dan Kartikasari (2015), Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kantor Jakarta Selatan	Analisis regresi linier berganda	Stress kerja dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas : Lingkungan kerja Variabel terikat : Kinerja karyawan Metode penelitian : Analisis regresi linier berganda	Objek Penelitian Variabel bebas : Stress kerja Peneliti menggunakan: Variabel bebas: Kompetensi Kompensasi Objek penelitian

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Manajemen yaitu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk menncapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2021:2). Manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Larasati, 2018:2). Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Firmansyah, 2018:4).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) yang ditentukan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan dengan melibatkan Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2021:10). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki banyak pengertian menurut para ahli, yaitu sebagai berikut. Menurut Sedarmayanti (2017:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai proses pengelolaan manusia, melalui rencana, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2016:6). Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengelola manusia dalam melakukan pencapaian tujuan suatu organisasi.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia perlu menyeimbangkan keinginan organisasi dengan tantangan globalisasi agar dapat menyeimbangkan antara perencanaan dengan perkembangan zaman. Hal ini berdampak terhadap kinerja pegawai, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017:9), tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Badriyah (2015:41), yaitu sebagai berikut :

- a. Tujuan Sosial, yaitu perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- b. Tujuan Organisasional, yaitu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan Fungsional, yaitu untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan Individual, yaitu tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktifitasnya dalam organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Sutrisno (2017:7) adalah sebagai berikut :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat memberikan saran, memelihara dan melaksanakan kebijakan, mengatasi krisis dan situasi sulit, menyediakan sarana komunikasi, membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan, menyediakan bantuan agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM menurut Sedarmayanti (2017:6-8), terdapat dua fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu sebagai berikut :

a. Fungsi manajerial MSDM

1) Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

2) Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta karyawan untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian dan faktor fisik.

3) Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan tidak dapat dihindari.

b. Fungsi operasional MSDM

1) Pengadaan

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/ tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan dan orientasi.

2) Pengembangan SDM

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalani tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, di mana karyawan manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

3) Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4) Pengintegrasian karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase dan lain-lain.

5) Pemeliharaan karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya.

6) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Larasati (2018:16) yaitu sebagai berikut :

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja).
- 2) Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja).
- 3) Pengarahan (mengarahkan semua karyawan).
- 4) Pengendalian (mengendalikan semua karyawan).

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan SDM (penarikan, seleksi, orientasi, penempatan).
- 2) Pengembangan (pendidikan dan latihan).
- 3) Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3).
- 4) Pengintegrasian (kepentingan perusahaan + kebutuhan karyawan).
- 5) Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas).
- 6) Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan).
- 7) Pemberhentian (PHK/ putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu).

Adapun fungsi MSDM menurut Hasibuan (2021:21-23) sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar dapat bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat sebelas fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja.

2.2.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan didirikan karena memiliki tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya, setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling umum dilakukan dalam organisasi yaitu kinerja karyawan, yang bagaimana seseorang melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016:182). Menurut Sedarmayanti (2017:284), kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Edison (2016:190), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:189), yaitu sebagai berikut :

a. Kemampuan dan Keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula, dan begitupun sebaliknya.

b. Pengetahuan

Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

c. Rancangan Kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

d. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaannya baik.

e. Motivasi kerja

Jika karyawan memiliki dorongan motivasi yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari orang lain atau perusahaan, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi dan memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku didalam perusahaan dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

i. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan tertentu.

j. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja yang dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan dengan rekan kerjanya,

k. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat kerja.

l. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. Disiplin kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Afandi (2018:86-87) adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja.

b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang bekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atau tugas yang diberikan kepadanya.

c. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai.

e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.

f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja karyawan yang kreatif dan inovasi.

g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:133) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai (kompetensi, etos kerja, sikap mental, kondisi fisik pegawai, dan motivasi kerja).
- b. Sarana pendukung (lingkungan kerja seperti kesehatan kerja, keselamatan kerja, teknologi, dan sarana produksi).
- c. Kesejahteraan pegawai (seperti upah/gaji, keamanan kerja, jaminan sosial).
- d. Supra sarana (hubungan industrial manajemen dan kebijakan pemerintah).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin, kompetensi dan kompensasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan uraian sistematis, tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok (Sedarmayanti, 2017:285).

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan (Nur'aini, 2021:15). Menurut Larasati (2018:193), penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim kerja.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yaitu suatu proses pengamatan untuk menilai dan mengevaluasi tentang kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja tentunya akan memiliki tujuan dan manfaat itu sendiri baik untuk perusahaan maupun karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017:288), tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/ karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat penelitian dan perkembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan, tujuan utama penilaian kinerja menurut Badriyah (2015:138) yaitu sebagai berikut :

- a. Evaluasi terhadap tujuan organisasi
Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup :
 - 1) *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
 - 2) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah atau bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - 3) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja mereka yang tidak memuaskan.

- b. Pengembangan tujuan organisasi atau perusahaan mencakup :
 - 1) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
 - 2) Mengembangkan komitmen organisasi atau perusahaan melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir.

Terdapat empat kategori tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Nur'aini (2021:18-20) yaitu :

- a. Evaluasi ini dilakukan sebagai perbandingan antar karyawan. Proses penilaian ini dilakukan tidak hanya menilai seorang saja tanpa adanya pembanding. Biasanya perusahaan akan melakukan penilaian bersama-sama dalam ssatu perusahaan. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja ini akan memberikan hasil perbandingan antara satu karyawan dengan karyawan lain.
- b. Sistem pengembangan SDM yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu. Hal ini dilakukan karena penilaian karyawan dilakukan secara berkelanjutan, sehingga akan muncul perbandingan kinerja seseorang dari satu periode ke periode yang lain.
- c. Pemeliharaan sistem yang digunakan sebuah perusahaan. Dengan adanya hasil penilaian kinerja sebuah perusahaan dapat mengetahui seberapa efektif sistem yang digunakan oleh perusahaan.
- d. Dokumentasi keputusan-keputusan SDM bila terjadi peningkatan. Penilaian kinerja dapat dijadikan dokumentasi dalam penetapan kebijakan baru yang akan dibuat oleh perusahaan.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2017:288-289), sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
- f. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan
- g. Kesempatan kerja yang sama

- h. Tantangan dari luar
- i. Umpan balik terhadap sumber daya manusia

Sedangkan menurut Nur'aini (2021:25-30), manfaat penilaian kinerja dibagi dalam tiga peran, yaitu :

a. Manfaat bagi karyawan :

- 1) Meningkatkan motivasi dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka.
- 4) Memberikan umpan balik dari kinerja yang kurang akurat dan konstruktif.
- 5) Memberikan pengetahuan mengenai kelebihan dan kelemahan yang dimiliki.
- 6) Membangun kelebihan menjadi kekuatan dalam bekerja.
- 7) Mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- 8) Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai (yang memberikan penilaian).
- 9) Meningkatkan pengertian tentang nilai pribadi.
- 10) Memberikan kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan mencari solusi untuk mengatasinya.
- 11) Meningkatkan pemahaman mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan dan hal apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai harapan tersebut.
- 12) Meningkatkan pandangan yang lebih jelas mengenai konteks pekerjaan.
- 13) Mengetahui pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- 14) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai.

b. Manfaat bagi penilai (pejabat penilai)

- 1) Mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan sebagai bahan perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Mengembangkan suatu pandangan mengenai pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.

- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Mengidentifikasi gagasan untuk peningkatan nilai pribadi.
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja penilai sebagai seorang pemimpin atau atasan bagi timnya.
- 6) Memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai karyawan, terkait dengan hal-hal yang bersifat sensitif seperti rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- 7) Memberikan kesempatan untuk menjelaskan tujuan perusahaan dan prioritas apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.
- 8) Memberikan pandangan yang lebih baik mengenai bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- 9) Menjadi wadah untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan.
- 10) Mengurangi kesenjangan antara karyawan dan atasan.
- 11) Meningkatkan hubungan antara pribadi dengan karyawan dan manajer.
- 12) Memberikan kesempatan bagi atasan untuk menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- 13) Menjadi pertimbangan untuk mengidentifikasi kembali rotasi atau perubahan tugas karyawan.

c. Manfaat bagi perusahaan

- 1) Perbaikan seluruh elemen yang ada dalam perusahaan akan memperoleh hasil sebagai berikut :
 - Komunikasi mengenai tujuan perusahaan dan nilai yang tercermin dalam budaya perusahaan menjadi lebih efektif.
 - Meningkatkan *sense of belonging* atau rasa kebersamaan antar karyawan dan perusahaan.
 - Meningkatkan loyalitas karyawan.

- Meningkatkan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya dalam memotivasi karyawan sehingga produktivitas karyawan dapat terus meningkat.
- 2) Meningkatkan pandangan setiap elemen dalam perusahaan menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - 3) Meningkatkan kualitas komunikasi antar karyawan dalam departemen khususnya atau lintas departemen umumnya.
 - 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara menyeluruh.
 - 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam upaya pencapaian tujuan bersama.
 - 6) Meningkatkan kepercayaan setiap karyawan mengenai sistem pengawasan manajemen terhadap kinerja mereka.
 - 7) Menumbuhkan harapan dan pandangan jangka panjang mengenai area mana yang dapat dikembangkan.
 - 8) Mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhan.
 - 9) Meningkatkan kemampuan penemuan akar permasalahan.
 - 10) Sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
 - 11) Menginternalisasi budaya perusahaan.
 - 12) Memudahkan proses penentuan kader potensial untuk dipromosikan.

Dari beberapa pendapat tersebut bahwa manfaat penilaian yaitu untuk meningkatkan kepuasan, meningkatkan motivasi, meningkatkan kejelasan standar hasil yang diterapkan, memberikan umpan balik dari kinerja yang kurang akurat dan konstruktif, perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, kekurangan dalam proses penyusunan karyawan, kesempatan kerja yang sama, tantangan dari luar dan umpan balik terhadap sumber daya manusia.

Sedangkan untuk tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri yaitu untuk sebagai perbandingan karyawan, mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan, sebagai dasar pengembangan, mendorong terciptanya hubungan timbal balik, mengetahui kondisi organisasi, pemeliharaan sistem, dan hasil penilaian

pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat penelitian dan perkembangan di bidang kepegawaian.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:208-210), sebagai berikut:

a. Kualitas (Mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya. Dalam praktiknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (Jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah

dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dinilai kurang baik.

e. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan perbaikan secepatnya. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Indikator-indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017:75), adalah meliputi :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

c. Kendala kerja

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati, dan rajin dalam bekerja.

d. Sikap kerja

Sikap kerja yang dimiliki terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerja sama.

Berikut indikator kinerja menurut Wibowo (2016:86-88), yaitu :

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.

c. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan, evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yaitu kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar karyawan, kendala kerja, sikap kerja, standar, alat atau sarana, kompetensi, motif, peluang.

2.2.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi menjadi hal yang paling bermanfaat untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi, kompetensi sangat diperlukan pada tiap-tiap sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan

dan sebagainya. Sedarmayanti (2017:206) kompetensi yaitu karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab dan akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu (Sutrisno, 2016:184).

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap (Edison, 2017:140).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Manfaat Kompetensi

Kompetensi dalam penggunaannya bermanfaat untuk mengerjakan suatu pekerjaan sangatlah dibutuhkan karena dapat membantu penyelesaian suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Sedarmayanti (2017:217) manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

a. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan seleksi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

c. Memaksimalkan produktivitas

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu memaksimalkan dalam bekerja.

d. Dasar pengembangan sistem remunerasi

Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

f. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut Ruky dalam Sutrisno (2017:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut :

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ini dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.

c. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat kompetensi yaitu sebagai alat seleksi karyawan, memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai, memaksimalkan produktivitas, dasar pengembangan sistem remunerasi, memudahkan adaptasi terhadap perubahan, dan menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karyawan untuk bekerja. Kompetensi yang dimiliki karyawan dapat mendukung terselesaikannya suatu pekerjaan selesai secara optimal. Menurut Widyaningrum (2019:32) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut :

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan. Karena pada dasarnya manusia mempunyai jiwa, jadi tergantung seorang manusia itu sendiri apakah jiwanya selalu diasah untuk menjadi peka terhadap dirinya dan sekitarnya.

b. Keterampilan

Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman

dan gerak cepat seorang SDM menandakan bahwa SDM tersebut mempunyai kualitas tinggi.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah suatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

e. Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan menimbulkan kepekaan dalam seorang SDM bekerja karena pengetahuannya tinggi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filisofi organisasi (misi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang permanen, artinya kompetensi masih dapat dipengaruhi faktor-faktor lain, sebagaimana disampaikan oleh Wibowo (2016:283), menyatakan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu :

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, maka mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif, baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran secara keseluruhan dalam kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Seorang pekerja yang memerlukan sedikit pemikiran strategis, kurang mengembangkan kompetensi dari pada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Namun demikian pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah hal yang tidak dapat berubah. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim dan memberikan pengaruh. Walaupun dapat

berubah, kepribadian cenderung tidak dapat berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensi dengan mengubah kepribadiannya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan, sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan penyelesaian konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analistik. Tidak mungkin memperbaiki kompetensi melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan beberapa kecakapan dalam kompetensi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan, mengkomunikasikan kepada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- 3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- 4) Filosofi organisasi, visi, misi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberikan informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan komunikasi kepada pekerja tentang pentingnya kompetensi akan pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

4. Indikator Kompetensi

Kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu (Sedarmayanti, 2017:211). Berikut ini adalah indikator dari kompetensi :

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.

b. Keterampilan (*Skill*)

Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

c. Perilaku (*Attitude*)

Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

Indikator kompetensi menurut Edison (2017:143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang karyawan harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini :

a. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan.

b. Keahlian

Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidng pekerjaan yang ditangani, memiliki kemampuan dalam mnegidentifikasi masalah, memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

c. Sikap

Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, mrmiliki keramahan dan kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan menurut Wibowo (2017:286) menyebutkan ada lima indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu :

a. Keterampilan

Dalam menigkatkan kinerja seorang pegawai maka salah satu faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai itu sendiri.

b. Pengetahuan

Informasi yang diketahui atau disadari oleh seseorang, pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui akal yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki sekedar berkemampuan untuk menginformasikan.

c. Peran Sosial

Suatu tingkah laku diharapkan dari indivisu sesuai dengan status sosial yang disandangnya, sehingga peran dapat berfungsi pula untuk mengatur perilaku seseorang dapat berbeda-beda.

d. Citra Diri

Citra diri merupakan kesimpulan dari pandangan tentang watak kepribadian yang dirasakan seperti setia, jujur.

e. Sikap

Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek menyatakan bahwa sikap merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu.

Indikator kompetensi itu sendiri dapat disimpulkan terdapat beberapa indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, peran sosial, dan citra diri.

2.2.4 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kompensasi merupakan imbalan finansial, jasa dan tunjangan yang diterima karyawan terkait hubungan kepegawaiannya (Simamora, 2015:442). Menurut Hasibuan (2021:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut (Mujanah, 2019:1), kompensasi yaitu suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya, yang dapat berupa uang, barang langsung ataupun tidak langsung.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) (Hasibuan, 2021:118) yaitu sebagai berikut :

- a. Kompensasi langsung diantaranya :
 - 1) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - 2) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - 3) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
- b. Kompensasi tidak langsung
 - 1) Tunjangan karyawan
Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, hari merah, acara pribadi, asuransi kesehatan dan program pensiun).
 - 2) Tunjangan jabatan
Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

Kompensasi menurut Yani (2015:142), dibedakan menjadi dua bentuk yaitu :

- a. Kompensasi dalam bentuk finansial
Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.
- b. Kompensasi dalam bentuk non finansial
Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai symbol status. Sedangkan yang kedua yaitu

berhubungan dengan lingkungan kerja, misalnya ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu jenis pertama kompensasi dalam bentuk langsung seperti gaji, upah, insentif. Sedangkan jenis kedua kompensasi dalam bentuk tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya dan lain sebagainya.

3. Tujuan Kompensasi

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendukung seseorang bekerja dan mengapa ada orang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja. Maka dari itu kompetensi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Adapun tujuan dari kompensasi itu sendiri menurut Hasibuan (2021:121) :

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pimpinan dengan karyawan. Karyawan harus mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik, sedangkan pimpinan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

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

c. Pengadaan efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relative kecil.

f. Disiplin

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

g. Pengaruh serikat buruh

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

h. Pengaruh pemerintah

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

Adapun beberapa tujuan dari kompensasi menurut Notoadmodjo dalam Sutrisno (2017:188) yaitu :

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

b. Menjamin kedilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi.

c. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja dalam organsasi itu.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang baik.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari kompensasi yaitu sebagai ikatan kerja sama yang formal antara pimpinan dan bawahan, kepuasan kerja untuk karyawan, pengadaan karyawan yang efektif, sebagai motivasi karyawan, stabilitas karyawan terjamin, disiplin karyawan semakin baik, pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah dapat dihindarkan, menjamin keadilan karyawan, dan untuk mempertahankan karyawan.

4. Manfaat Kompensasi

Selain jenis-jenis dan tujuan kompensasi, adapun manfaat kompensasi menurut Hasibuan (2021:117) yaitu :

- a. Manfaat bagi perusahaan
 - 1) Menarik karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi bekerja pada perusahaan.
 - 2) Untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi.
 - 3) Mengikat karyawan untuk bekerja pada perusahaan.
- b. Manfaat bagi karyawan
 - 1) Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
 - 2) Untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.
 - 3) Untuk meningkatkan status sosial prestige karyawan.

Manfaat diberikannya kompensasi oleh perusahaan kepada setiap karyawannya adalah agar semua pihak mendapatkan keuntungan dengan diberikannya kompensasi tersebut yang tidak lain demi kepentingan organisasi/perusahaan itu sendiri juga bagi kepentingan karyawannya guna menjaga karyawan agar tidak terjadi *labour turn over* dan juga agar karyawan itu sendiri memiliki semangat untuk bekerja.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut (Hasibuan, 2021:127-129), antara lain sebagai berikut :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dibanding lowongan pekerjaan (permintaan) maka komoensasi relative kecil, begitu pula sebaliknya.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relative kecil.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu pula sebaliknya.
- d. Produktivitas kerja karyawan
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar, begitu pula sebaliknya.
- e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.
- f. Biaya hidup/*Cost of living*
Apabila biaya hidup didearah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar, begitu pula sebaliknya.
- g. Posisi jabatan karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi maka menerima gaji/kompensasi lebih besar, begitu pula sebaliknya.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/kompensasinya akan semakin besar, begitu pula sebaliknya.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, begitu pula sebaliknya.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan memiliki resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat gaji atau kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya, begitu pula sebaliknya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sutrisno (2017:191-193) yaitu :

a. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relative tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relative lebih rendah.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa besar kecilnya ukuran kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung pada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

c. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

d. Produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.

e. Biaya hidup

Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi.

f. Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

g. Tingkat pendidikan atau pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

h. Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016:84), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

c. Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebetulan standar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman.

d. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh atau organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, peraturan undang-undang, biaya hidup, posisi jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan.

6. Peraturan Tentang Pemberian Kompensasi

Berikut ini dijelaskan peraturan perundang-undangan mengenai pemberian kompensasi yang mana terdapat pada UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yaitu :

a. Pasal 88 Ayat (1) berisi :

Setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.

b. Pasal 89 Ayat (1) berisi :

Upah minimum terdiri atas

- 1) Upah minimum berdasarkan wilayah propinsi atau kabupaten atau kota.
- 2) Upah minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten atau kota.

c. Pasal 90 Ayat (1) berisi :

Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89.

Pasal 90 Ayat (2) berisi :

Bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89 dapat dilakukan penagguhan.

d. Pasal 92 Ayat (1) berisi :

Pegusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompensasi.

Pasal 92 Ayat (2) berisi :

Pengusaha melakukan peninjauan upah secara berkala dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dan produktivitas.

e. Pasal 94 Ayat (1) berisi :

Dalam komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.

Peraturan-peraturan yang dijelaskan tersebut yang mengatur tentang pemberian kompensasi bukanlah aturan yang harus dengan kaku diikuti dan dijalankan, akan tetapi lebih kepada pedoman dalam pemberian upah/gaji kepada para karyawannya, karena tidak semua perusahaan mampu untuk memberikan kompensasi kepada setiap karyawannya. Semakin baik pengaturan mengenai pemberian kompensasi suatu organisasi/perusahaan, maka akan semakin baik pula kompensasi tersebut diterima oleh para karyawannya.

7. Indikator Kompensasi

Kompensasi selain memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang dapat juga dalam bentuk lain tergantung kemampuan dari perusahaan tersebut. Setiap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator, menurut Simamora (2015:442) indikator kompensasi adalah :

a. Upah dan gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tariff gaji perjam dan gaji biasanya berlaku untuk tariff bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan.

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan

Adapun indikator kompensasi menurut Badriyah (2015:164) dibagi menjadi:

a. Gaji/upah, balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut :

- 1) Keadilan dalam pemberian gaji.
- 2) Kelayakan dalam pemberian gaji.
- 3) Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.

b. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas karyawan meningkat. Terdapat beberapa dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan dan pemberian insentif.
- 2) Kelayakan dalam pemberian insentif.
- 3) Ketepatan waktu dalam pemberian insentif.

c. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut :

- 1) Keadilan dalam pemberian bonus.

- 2) Kelayakan dalam pemberian bonus.
 - 3) Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.
- d. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran diluar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dan lain-lain. Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut :
- 1) Pemberian tunjangan kesehatan.
 - 2) Pemberian tunjangan hari raya.
 - 3) Pemberian tunjangan kecelakaan.
- e. Fasilitas, program pelayanan karyawan yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja,
- f. Asuransi, perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi.

Indikator-indikator kompensasi dapat disimpulkan bahwa imbalan atas pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang dapat juga dalam bentuk lain tergantung kemampuan dari perusahaan tersebut, diantaranya upah atau gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, dan asuransi.

2.2.5 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi karyawan yaitu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan, baik atasan maupun bawahan. Selain itu, lingkungan kerjapun mencakup seluruh individu, peralatan, situasi ruangan, dan seluruh fasilitas kantor lainnya yang berhubungan dengan kenyamanan karyawan saat bekerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam penyelesaian pekerjaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan

nyaman. Oleh karena itu, penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat berpengaruh menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Sedarmayanti, 2017:25). Menurut Sunyoto (2015:38), lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Afandi (2016:51), lingkungan yaitu sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan merasa aman nyaman berada didalam lingkungan kerja dengan keseluruhan yang ada didalam perusahaan.

2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar, menurut Sedarmayanti (2017:18) lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yaitu :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban,

sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama yaitu harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik yaitu keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertical) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien.

Adapun jenis-jenis lingkungan kerja menurut Nuryasin dalam Siti (2018:37) secara garis besar terbagi menjadi dua bagian yaitu :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Segala sesuatu yang ada disekitar perkara yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dalam bekerja yang dibebankan.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, yang dimana lingkungan kerja fisik meliputi lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (pusat kerja, kursi, meja dan lain sebagainya), dan lingkungan perantara (temperature, suhu, kelembabab dan lain sebagainya). Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja.

3. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja fisik adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat, sedangkan manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Menurut Siagian (2014:103), manfaat lingkungan kerja yaitu menciptakan gairah kerja sehingga prestasi dan produktivitas karyawan dapat meningkat. Pekerjaan dapat selesai dengan tepat sesuai standar kerja dan dalam jangka waktu yang ditentukan, tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan demi tercapainya prestasi kerja, menciptakan semangat kerja yang tinggi, membuat suasana hati karyawan bahagia dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat mencapai hasil yang baik, terjalin komunikasi yang baik, antara rekan kerja dan atasan dalam suasana kekeluargaan, sehingga dapat terhindar dari konflik berkepanjangan, membantu menciptakan visi dan misi serta tujuan yang sama dalam aktifitas, mengembangkan dan memajukan perusahaan, menghindari kecelakaan kerja dan meningkatkan profit.

Memperhatikan lingkungan kerja pada dasarnya memang ditujukan untuk memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja, untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Agar efisiensi waktu dapat tercapai, maka dibutuhkan alat bantu untuk mempermudah aktifitas produksi, sehingga seluruh komponen yang ada dilingkungan kerja memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan dalam mencapai hasil produksi yang optimal.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Suska, 2017:19)

Dapat disimpulkan bahwa manfaat lingkungan kerja yaitu untuk menciptakan gairah kerja, meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan

semangat kerja yang tinggi, terjalin komunikasi yang baik antar karyawan atau pimpinan, menghindari kecelakaan kerja dan meningkatkan profit.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017:28), meliputi sebagai berikut :

a. Lingkungan kerja fisik

1) Penerangan atau cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang cukup terang tetapi tidak menyialukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Pekerjaan karyawan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Cahaya pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu cahaya langsung dari sinar matahari dan cahaya buatan berupa lampu. Cahaya sangat membantu karyawan dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadinya kesalahan dalam bekerja.

2) Temperature atau suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3) Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara dan secara bersama-sama antara

temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4) Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah tanaman disekitar tempat kerja.

5) Kebisingan ditempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerja membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alat ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis.

7) Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air condition* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata warna di tempat kerja

Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataan tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat di maklum karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi dan tata letak

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10) Musik di tempat kerja

Meurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk diperdengarkan di tempat kerja. Tidak sesuainya music yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11) Peralatan kerja yang memadai

Peralatan kerja yang memadai sangat dibutuhkan karyawan, karena akan mendukung karyawan dalam menjalankan tugas yang dikembangkan diperusahaan.

12) Ruang gerak

Dalam suatu perusahaan hendaknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Seseorang tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

13) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaanya. Salah satu upaya

untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

b. Lingkungan kerja non fisik

1) Hubungan kerja antara bawahan dan atasan

Suatu hubungan yang saling berkaitan dengan masalah pekerjaan. Karyawan harus mampu menjaga hubungan baik dengan pimpinan serta bawahan dan bawahan selalu bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Misalkan pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya, begitu pula dengan karyawan harus menghormati dan patuh terhadap pimpinannya.

2) Hubungan kerja sesama rekan kerja

Suatu hubungan yang harus dijaga dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan dalam membina hubungan sesama karyawan berjalan baik sehingga dalam menjalankan tugas (*team work*) berjalan dengan lancar.

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) adalah sebagai berikut :

a. Pencahayaan

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka, dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara yang banyaknya uap air pada udara itu.

d. Suara

Untuk mengatsi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parker motor,

dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito dalam Aditya (2016:34) sebagai berikut :

a. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

c. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa indikator lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi dan tata letak, music, peralatan yang memadai, ruang gerak dan keamanan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan kerja antara bawahan dan atasan dan hubungan kerja sesama rekan kerja.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan erat terhadap kinerja karyawan karena kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab dan akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu (Sutrisno, 2016:184). Sedangkan kompensasi yaitu suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi (Mujanah, 2019:1) dan menurut Sunyoto (2015:38), lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Aksinapang dkk (2018) mengemukakan bahwa kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwianto dkk (2019) mengemukakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang ada bagi karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Kelly dan Suhardi (2021) mengemukakan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan, bahwa ke tiga variabel independen yaitu kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan suatu karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja yang sangat baik. Kompetensi yang dimiliki karyawan sangat membantu dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dengan baik. Apabila karyawan mempunyai pengetahuan yang tinggi, terampil dalam bekerja, serta mempunyai perilaku yang baik maka dapat dipastikan karyawan mampu mengerjakan tugas dan mengamban tanggungjawab yang dibebankan. Kompetensi yaitu karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2017:206).

Kompetensi menjadi hal yang paling bermanfaat untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi, kompetensi sangat diperlukan pada tiap-tiap sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Yungingsih dan Ardianti (2019) mengemukakan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Jika kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2021:118).

Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata agar terciptanya suasana yang kondusif dan produktif bagi perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang membuat seorang karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya secara baik, karena pada dasarnya seluruh kegiatan dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, dikarenakan adanya faktor kebutuhan yang harus dipenuhi.

Perusahaan akan semakin dinamis dan berkembang pesat, jika penanganan sumber daya manusianya dilakukan secara tepat, terutama dalam hal kompensasi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Harini dkk (2020) mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pula oleh Mulyapradana dkk (2020) mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang memperkuat dilakukan oleh Sosiatri dkk (2021) mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jika pemberian kompensasi sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan tersebut akan loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Afandi (2016:51), menyatakan lingkungan kerja yaitu sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Perusahaan perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja dengan sungguh-sungguh agar terciptanya suasana yang dapat mendukung karyawan untuk bekerja secara maksimal. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik, jika karyawan

yang terlibat didalamnya dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqzal dkk (2019) mengemukakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pula oleh Sihaloho dan Siregar (2019) mengemukakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang memperkuat dilakukan oleh Putra dkk (2021) mengemukakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2017:60). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependen yaitu kinerja karyawan, sedangkan variabel independennya adalah kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja yang sangat baik, dengan memiliki indikator yaitu: a) pengetahuan; b) keterampilan; c) perilaku (Sedarmayanti, 2017:206-211).

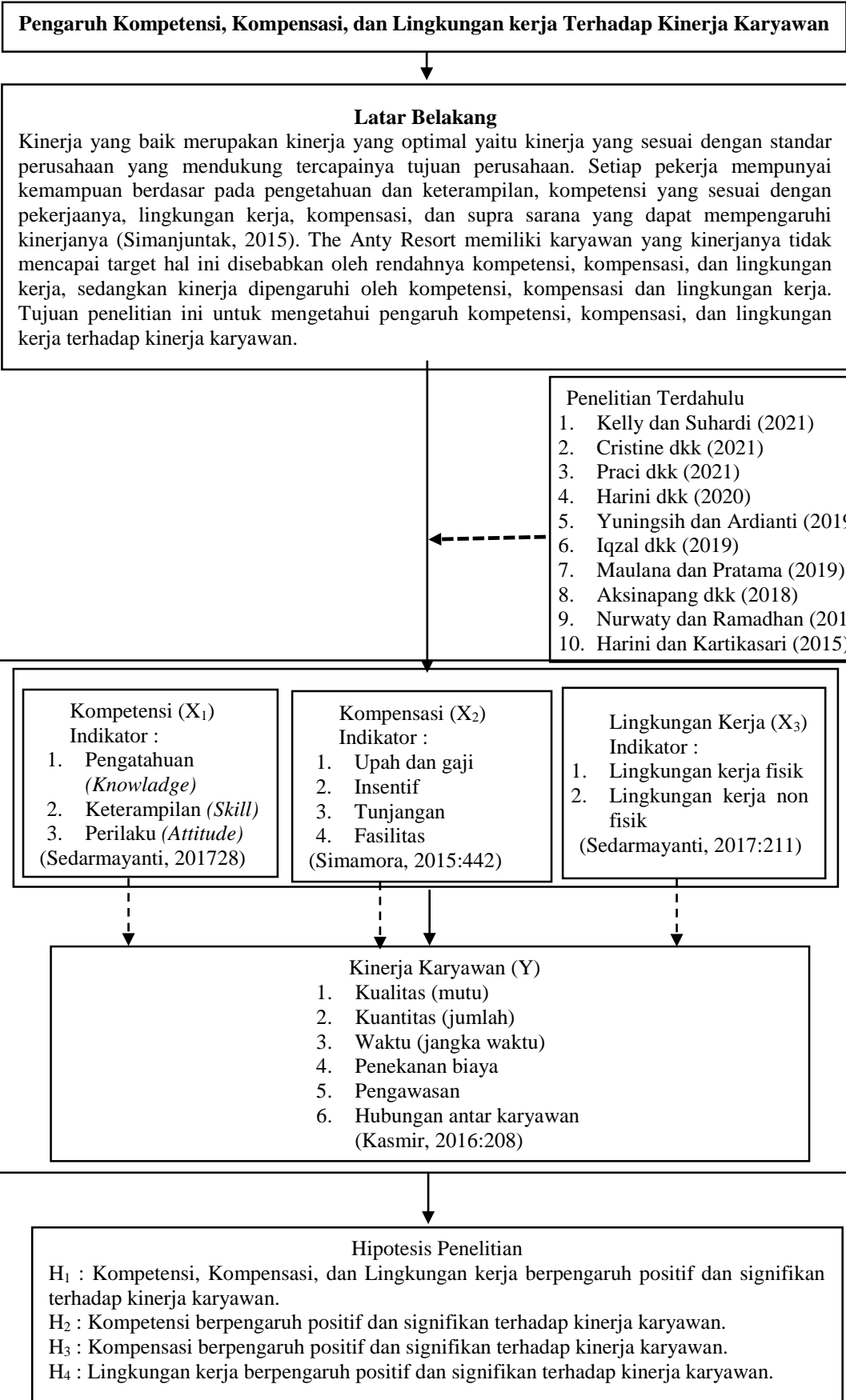
Kompensasi adalah imbalan finansial, jasa dan tunjangan yang diterima karyawan terkait hubungan kepegawaian, dengan memiliki indikator yaitu: a) upah atau gaji; b) insentif; c) tunjangan; d) fasilitas (Simamora, 2015:442).

Lingkungan kerja yaitu keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta

pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok, dengan indikator yaitu: a) lingkungan kerja fisik dan b) lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2017:25).

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Kinerja yang optimal akan mendukung kemajuan dan perkembangan perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang tidak optimal dapat berpengaruh terhadap produktivitas *output* kerja yang dihasilkan dan berdampak terhadap maju atau tidaknya perusahaan. Hal tersebut sudah seharusnya menjadi perhatian perusahaan karena berpengaruh terhadap masa depan perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja.

Kerangka pemikiran dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana keterkaitan antar variabel penelitian berdasarkan teori dan berbagai kajian para ahli sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

