

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Sebuah organisasi atau bisnis, manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Kita dapat mencapai ini tanpa sumber daya manusia, tidak akan ada organisasi yang berfungsi. Seseorang adalah seseorang yang mengarahkan dan mengelola suatu organisasi atau bisnis untuk mencapai tujuannya.

Pada era saat ini semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian karyawannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawannya, baik dalam segi administrasi, pembagian tugas maupun kegiatan pada manajemen sumber daya manusia.

Berikut ini sejumlah pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli yang sudah terpublikasi secara umum:

- a. Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Daryanto & Bintoro, 2017: 15)
- b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan (Yani dalam Mulyadi, 2015: 2).
- c. Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading dan controlling, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2013: 6).

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kegiatan yang dilakukan dengan memberdayakan orang-orang untuk membantu tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola karyawan, khususnya untuk mengarahkan perilaku karyawan untuk kepentingan perusahaan atau instansi.

## 1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia atau sering di sebut dengan HRD atau human resource department. Departemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi yang dijalankannya.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi menurut Daryanto & Bintoro (2017: 20) yaitu:

### 1. Fungsi Manajerial

#### a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

#### b. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

#### c. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

#### d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang di lakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

### b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c. Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

### f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

### g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## 1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social (Sinambela, 2016: 13). Berikut uraiannya:

- a. Memberikan kontribusi atas efektifitas organisasi.
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan organisasi.
- c. Mempertahankan kontribusi manajemen.
- d. Membantu organisasi mencapai tujuan.
- e. Menghindari konflik antara organisasi dengan individu

## **2. Kompensasi**

### **2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan. Besar kecilnya kompensasi yang didapat oleh karyawan akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja untuk menaikkan produktifitas kerja usaha dalam perusahaan. Kompensasi adalah pemberian upah berbentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai tanda balas jasa karyawan terhadap perusahaan. Biasanya kompensasi ini bersifat rutin dan tetap yang diberikan kepada karyawan.

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusi tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan ( Sastrohadiwiryo 2018: 218).

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan, perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan kinerja karyawan yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi atau hasil kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan (Hasibuan, 2015). Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Subekhi Ahmad, 2012).

Berdasarkan pengertian tersebut penelitian dapat menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan

oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

## 2.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin(2017) adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian SDM secara efisien  
Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif  
Pemberian kompensasi kepada karyawan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi  
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

## 2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi Hasibuan (2000: 128) antara lain:

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
- b. Kemampuan Untuk Membayar
- c. Organisasi Buruh
- d. Produktivitas
- e. Pemerintah.
- f. Biaya Hidup.
- g. Posisi Jabatan Karyawan.
- h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.
- i. Kondisi Perekonomian Nasional
- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

## 2.4 Indikator Kompensasi

Ada beberapa Indikator kompensasi antara lain adalah (Rivai, 2013):

- a. Gaji  
Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
- b. Upah  
Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- c. Insentif  
Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
- d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)  
*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: uniform, bpjs kesehatan dan lain-lain.

## 3. Penempatan Kerja

### 3.1 Pengertian Penempatan Kerja

Rivai (2015: 156) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerja barunya. Siahaan & Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Trisnawati (2019) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Hakim (2019) bahwa penempatan kerja karyawan merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut Siagian (2015: 68), penempatan merupakan akhir dari proses seleksi.

Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan penempatan merupakan kebijakan akhir dari suatu proses seleksi karyawan baru untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### 3.2 Jenis-jenis Penempatan Kerja

Jenis jenis penempatan kerja karyawan (Rivai, 2011: 211):

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

b. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

c. *Programs Job-posting*

Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi karyawan yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

### 3.3 Faktor-faktor penempatan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan kerja Menurut Priansa (2016:129) faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam organisasi, yaitu:

a. Faktor Prestasi Akademik

Faktor akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerjayang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya semakin tinggi.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

d. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

e. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan dengan usia lebih muda relative memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

### **3.4 Indikator penempatan kerja**

Indikator penempatan kerja digunakan sebagai pengukur kesesuaian calon karyawan atau karyawan yang akan dipindahtempatkan ke tempat kerja barunya. Hartatik (2014) indikator penempatan kerja terdiri dari:

- a. Kemampuan merupakan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan tergabung kedalam faktor pembentukan kemampuan. Seorang karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.
- b. Kecakapan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai suatu bidang yang bersifat kekaryaan. Kecakapan didapatkan melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.
- c. Keahlian adalah kemampuan dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Karyawan yang mempunyai keahlian berarti karyawan tersebut mampu dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.

## **4. Pelatihan Kerja**

### **4.1 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 Ayat (9) dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera (Meldona, 2012).

Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari beberapa definisi pengertian pelatihan yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak memiliki hal tersebut. Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

#### **4.2 Tujuan Pelatihan Kerja**

Adapun tujuan pelatihan menurut Simamora (2004) antara lain :

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan

#### 4.3 Indikator Pelatihan Kerja

Dalam menganalisis apakah pelatihan yang diberikan sudah berjalan secara efektif maka diperlukan adanya indikator pelatihan. Mangkunegara (2009) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

a. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan agar karyawan dapat saling membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Pelatih/Instruktur

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini karena karyawan merupakan alat perusahaan yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin karyawan yang diberi pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih jika pelatih atau pengajarnya tidak *qualified* di bidangnya.

c. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

d. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

e. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

## **5. Kinerja Karyawan**

### **5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan karyawan dan umumnya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah suatu langkah untuk mencapai tujuan suatu organisasi oleh karena itu, kinerja juga didefinisikan sebagai saran penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi karenanya perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009: 9). Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016: 172).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah segala sesuatu capaian karyawan dalam memberikan seluruh kemampuannya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan kuantitas dan kualitas sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi dalam semua kegiatan dan dapat mendorong berkembangnya suatu perusahaan kearah yang lebih maju.

### **5.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karya**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja antara lain (Wirawan, 2009: 7):

- a. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- b. Faktor lingkungan internal organisasi yaitu dukungan dari organisasi dimana ia

bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan teman sekerja.

- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor.

### **5.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mathis & Jackson, 2012:382). Pentingnya melakukan penilaian kinerja kepada karyawan agar pimpinan mengetahui seberapa besarnya kemampuan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya sehingga pimpinan perusahaan dapat memberikan pertimbangan-pertimbangan dalam penempatan karyawan didalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Penilaian kinerja ini juga dapat dijadikan pertimbangan oleh pimpinan dalam pemberian kenaikan upah sehingga memberikan keadilan bagi karyawan . Dengan mengetahui kemampuan kinerja karyawan yang berada dibawah standar yang ditetapkan, maka pimpinan perusahaan dapat memotivasi karyawan agar mau lebih giat lagi untuk belajar agar untuk memperbaiki diri.

Penilaian kinerja didalam sebuah perusahaan memiliki beberapa pihak-pihak yang terlibat, yaitu:

- a. Atasan langsung

Atasan langsung paling cepat terlibat dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya dan jika karyawan memiliki kinerja yang kurang baik maka atasan langsung sangat bertanggung jawab akan hasil kerja yang tidak memuaskan yang diberikan bawahan sehingga atasan langsung harus membuka hatinya dalam memperhatikan kinerja bawahannya. Sukses atau tidaknya pekerjaan itu, seorang

pimpinanlah yang harus bertanggung jawab akan pekerjaan bawahan.

b. Rekan kerja

Perlunya saling koordinasi antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan dapat mempermudah pekerjaan. Selain itu, saling melakukan penilaian kerja antara rekan kerja yang satu dengan yang lain dapat menghamonisasikan terselesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

c. Pengevaluasian diri sendiri

Karyawan yang mengevaluasi diri dengan melakukan penilaian kepada diri sendiri akan mengetahui seberapa besar kemampuan karyawan tersebut sehingga jika terjadi kekurangan didalam diri sendiri dapat sebagai motivasi agar mau memperbaiki diri.

d. Bawahan langsung

Penilaian bawahan kepada atasan atau manajer dapat menjadi informasi tambahan dalam mengenal atasan sehingga bawahan dapat menempatkan posisi yang tepat jika berurusan dengan atasan.

#### 5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan (Robbins, 2016: 260). Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- a. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (*unit/siklus*) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan

waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

- d. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- e. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan , kuantitas kerja karyawan , ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.



## **B. Keterkaitan Antar Variabel**

## 1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Mangkunegara (2014: 84) "kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun majikan hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan karyawan, kompensasi juga merupakan gambaran dari status sosial bagi karyawan". Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja karyawan. Jadi pada intinya, semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, karyawan tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Muhammad (2019), Dwianto et al. (2019) dan Nugraha & Tjahjawati (2018) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan

Penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya (Djati, 2017). Penempatan yang sesuai dan tepat maka gairah kerja, mental kerja dan kinerja karyawan mencapai hasil yang optimal bahkan kreatifitas serta prakarsa karyawan berkembang. Penempatan yang sesuai dan tepat merupakan motivasi yang akan timbul antusias dan semangat kerja yang tinggi bagi seseorang dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Jadi penempatan karyawan yang sesuai dan tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh suatu kerja yang optimal bagi setiap karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Particia Runtuwene (2016) Muaja et al. (2017), Riyanto et al. (2017) mengatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan

Widodo (2015: 82), Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis, sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan kerja yang telah diterapkan sudah sangat baik dan banyak memberikan pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja dari kerja karyawan. Dari pelatihan tersebut maka akan berdampak sangat besar pada peningkatan kinerja karyawan yang secara langsung akan semakin mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan hendaknya benar-benar memperhatikan kegiatan pelatihan kerja agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan untuk lebih memperbaiki kinerja kerja karyawan yang bersangkutan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan.

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Lumangkun et al. (2018), Runtuwene (2016), Nasution & Lesmana (2018), dan Nurul Cholifah (2019) mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### C. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 menunjukkan rangkuman penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan judul proposal penelitian untuk mempermudah peneliti sebagai rujukan dalam menyusun proposal penelitian.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
----	-----------------------	------------------	---------------------	-------

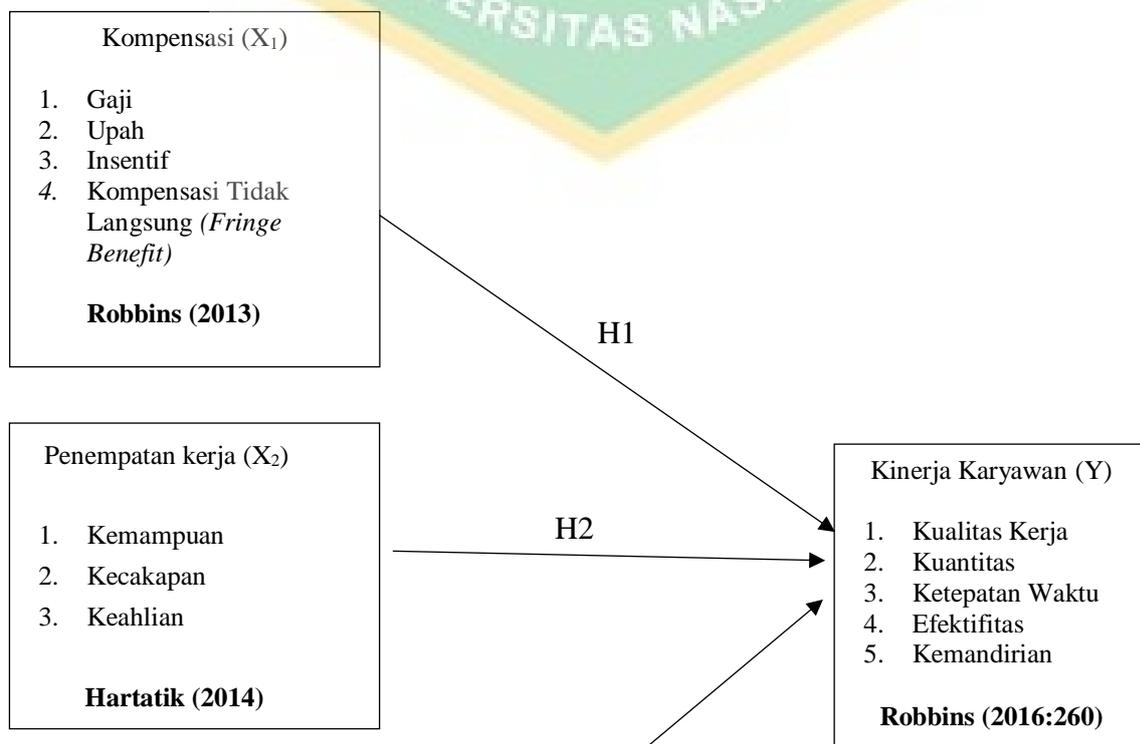
1	Particia Runtuwene (2016)	Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi kerja dan Bebankerja Terhadap Kinerja karyawan Pada PT Bank Sulutgo Manado	Penempatan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Bank Sulutgo Manado
2	Isvandiari & Fuadah (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri	Kompensasi	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri
3	Muaja et al. (2017)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado	Penempatan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado
4	Riyanto et al. (2017)	Dampak Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PDAM Kabupaten Sukabumi	Penempatan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PDAM Kabupaten Sukabumi
5	Nasution & Lesmana (2018)	Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia	Pelatihan kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hermes Reality Indonesia
6	Dwianto et al. (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL	Kompensasi	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. JAEIL
7	Nurul Cholifah (2019)	Pengaruh promosi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada badan kekaryawanan, pendidikan dan pelatihan daerah kabupaten lampung timur	Pelatihan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan badan kekaryawanan, pendidikan dan pelatihan daerah kabupaten lampung timur

8	Ekhsan & Septian (2020)	Pengaruh stress kerja, konflik kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Cabinindo Putra	kompensasi	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Cabinindo Putra
9	Pratama (2020)	Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia DC Ciputat	Kompensasi	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia DC Ciputat
10	Hartomo & Luturlean (2020)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia(Persero) Bandung	Pelatihan kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (persero) Bandung

Sumber: Data sudah di olah peneliti

#### D. Kerangka Analisis

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka analisis dalam penelitian ini, Gambar 2.1 menunjukkan kerangka analisis pada penelitian ini :



H3

Pelatihan kerja (X <sub>3</sub> )
1. Tujuan Pelatihan
2. Pelatih/Instruktur
3. Materi Pelatihan
4. Metode Pelatihan
5. Peserta Pelatihan
Mangkunegara (2009)

**Gambar 2. 1 Kerangka Analisis**

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dinamika Anak Muda Nasional

H2: Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dinamika Anak Muda Nasional

H3: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dinamika Anak Muda Nasional