

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian, Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Desseler, 2015).

Manajemen sumber daya manusia adalah “Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai” (R. Supomo, 2018:6-7).

Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu (Edy Sutrisno, 2016:7).

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Selanjutnya, dikemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat (Sondang P. Siagian, 2013:6).“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” (Hasibuan 2017, : 10).

Berdasarkan para ahli bahwa manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, pengawasan tenaga kerja dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu terdapat fungsi , peranan, dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut :

a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

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

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

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

f. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

b. Peranan Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program ke karyawan yang mencakup masalah – masalah sebagai berikut, Hasibuan (2012:14):

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan *berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang – undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan – perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan, pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

c. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer di bagian HR departemen, tetapi juga penting bagi semua manajer di semua bagian supaya para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Manajemen sumber daya manusia berguna agar para manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan manusia seperti (Dewi, 2019:7):

1. Memperkejakan orang yang salah
2. Mengalami tingkat turnover yang tinggi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk.
3. Pekerja bekerja tidak optimal
4. Melakukan proses wawancara yang bertele-tele.
5. Organisasi menghadapi tuntutan dari pengadilan akibat praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi aturan hukum dan perundang-undangan

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Menurut Hasibuan (2013:94) prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. .

Sinambela (2012:06), “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”Mangkunegara (2014:09) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi tersebut, penulis mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah evaluasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin untuk menilai kinerja karyawan dalam kelompok dan individu dan juga untuk mengetahui hasil kerja karyawan apakah memenuhi sasaran dan standar yang ditetapkan perusahaan.

b. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:195) ada beberapa faktor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut :

1. Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya. Demikian pula sebaliknya jika kinerja tidak baik, akan dapat menurunkan gaji atau tunjangan yang diperolehnya. Besar kecilnya kompensasi yang diperoleh tentu disesuaikan dengan peraturan perusahaan. Dengan demikian artinya kinerja akan mempengaruhi kompensasi karyawan.

2. Jenjang Karier

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier. Demikian pula sebaliknya jika kinerjanya turun atau buruk, maka akan sanksi berupa penurunan karier atau tidak memperoleh kenaikan karier. Kenaikan karier dapat berupa kenaikan jabatan atau kenaikan kepangkatan. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan mempengaruhi karier karyawan.

3. Citra Karyawan

Citra merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri teladan. Demikian pula yang terjadi sebaliknya, jika kinerjanya buruk akan membuat citranya seseorang atau karyawan menjadi tidak baik, bahkan mendapat cemoohan dari pihak lain.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja menurut Robbins (2016:260) diantaranya, sebagai berikut:

1. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

3. Berkomitmen

Komponen yang satu ini sangat menentukan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan yang berkomitmen cenderung akan lebih termotivasi dan memiliki rasa bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

4. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Hasibuan (2013:143) dalam Daeng Toto et al. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi adalah energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2016:61). Sedangkan motivasi dinyatakan oleh Sedamayanti (2014:233) motivasi kerja adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Bentuk atau faktor-faktor motivasi yang dapat digunakan agar karyawan memiliki semangat Menurut Sutisno (2017:116) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor intern

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi yang memadai.
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi,

orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan ia dapat meliputi hal – hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa.
6. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor ekstern

a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang – orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati – matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

c. Indikator Motivasi

Motivasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri (M. Hasibuan 2013:30). Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak pada kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang di antaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dan pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perangkat keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Martoyo dalam Priansa (2014:319) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Sinambela (2016:182) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2017:118) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja oleh perusahaan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan masing-masing tenaga kerja terhadap pencapaian perusahaan.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain meliputi :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. 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.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

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

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2017:127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. 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 relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat burh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya burj serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati

kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

d. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam Dahlia (2022) terdapat empat indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji/Upah

Gaji merupakan imbalan balas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional.

2. Insentif

Insentif merupakan jenis kompensasi yang diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Jenis kompensasi nonfinansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

5. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Boyatzis dalam Priansa (2014:253) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang

sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti diinginkan.

Menurut Wibowo (2011:324) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasari atas keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Spencer dalam Anzhori,(2022) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja pada situasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah keseluruhan kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang 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 baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

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

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerjaan dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu Emosional

Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi.
- b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerjaan.
- c. Praktik pengambilan keputusan.
- d. Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang kepemimpinan.

c. Tipe-tipe Kompetensi

Menurut Priansa (2014:256) dalam buku Perencanaan dan Pengembangan SDM kompetensi terdiri dari sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku tersebut di dalam organisasi. Kompetensi tersebut dapat di level organisasional ataupun individu. Beberapa tipe kompetensi yang pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu secara umumnya adalah berkaitan dengan :

1. Kompetensi Perencanaan
2. Kompetensi Mempengaruhi
3. Kompetensi Berkomunikasi
4. Kompetensi Interpersonal
5. Kompetensi Berpikir
6. Kompetensi Organisasional
7. Kompetensi SDM
8. Kompetensi Kepemimpinan
9. Kompetensi Pelayanan
10. Kompetensi Bisnis
11. Kompetensi Manajemen Individu
12. Kompetensi Teknis

d. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dalam Priansa (2014:258) menyatakan bahwa kompetensi terbentuk dari empat indikator, yaitu motif (*motive*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relative mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing indikator kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Motif

Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

2. Konsep Diri

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.

3. Pengetahuan

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan.

4. Keterampilan

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

6. Masa Kerja

a. Pengertian Masa Kerja

Menurut Radiansyah (2014: 44) dalam Purnomo (2020) masa kerja adalah “lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu dan menghasilkan penyerapan dari berbagai aktivitas manusia.” Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.

Menurut Aprilyanti (2017) yang dikutip oleh Sherina, et al (2022) menyatakan bahwa masa kerja merupakan kurun waktu atau lamanya seorang pegawai dalam mengabdikan dirinya pada sebuah perusahaan atau organisasi. Semakin lama seseorang bekerja di suatu pekerjaan maka keterampilan dan kemampuan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan semakin meningkat.

Masa kerja adalah suatu kurun waktu dimana seseorang terlibat aktif dalam suatu organisasi dan mencerminkan loyalitas tenaga kerja tersebut dalam suatu perusahaan tempat ia bekerja. Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa “Masa kerja yang lama akan membuat seorang karyawan merasa lebih betah atau cenderung mempunyai rasa keterikatan kerja dalam suatu organisasi perusahaan, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang cukup lama sehingga seorang akan merasa nyaman dengan pekerjaanya” (I.Kurniawati, 2014:314-316).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa masa kerja merupakan jangka waktu yang telah dilalui seorang karyawan untuk bekerja pada sebuah organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Masa Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2012) dalam Pranowo (2016:38), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masa kerja karyawan pada sebuah organisasi diantaranya adalah :

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Stres lingkungan kerja.
3. Pengembangan Karir Karyawan.
4. Kompensasi hasil kerja yang diberikan kepada karyawan.

c. Indikator Masa Kerja

Menurut Sondang (2012:77) dalam Martin (2020) masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan yang dapat diukur dengan kategori sebagai berikut :

1. Usia kerja atau periode selama bekerja.
2. Beban kerja
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sedamayanti (2014:233) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja demikian juga sebaliknya Nadya (2022). Hasil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Adha, (2019) menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam menghasilkan kinerja individu yang ditandai dengan reaksi positif. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Daeng Toto et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Konsisten dengan Muslimin (2020) dalam penelitian yang dilakukan di Dinas Pertanian menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi kinerja demikian juga sebaliknya.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah total pendapatan berupa uang atau barang yang diterima karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebagai umpan balik atas jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja (Hasibuan 2016). Dengan menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas karyawan dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas kinerja karyawan dan efisiensi anggaran perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dahlia (2022) Effendy dan Ritonga (2022) dinyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wandi et al. 2022)

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah keseluruhan kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Johan (2021) dengan penelitiannya yang berjudul “Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor” dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mansur dan Asmini (2022) dan (Asniwati, 2022).

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh Masa Kerja

Semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan dapat mempengaruhi faktor-faktor hubungan kerja sama antara organisasi dengan pekerja tersebut. Kinerja karyawan secara keseluruhan mampu dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah faktor motivasi yang ada dalam diri karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irawati (2018) dalam temuan penelitiannya didapat bahwa masa kerja tidak mampu memoderasi (memperkuat atau memperlemah) pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa dengan masa kerja yang semakin lama, motivasi karyawan dalam bekerja semakin menurun namun dengan dampak yang tidak begitu nyata.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Masa Kerja

Menurut Oktaviani dalam Daniel (2017:44) masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Penggunaan karyawan sebagai determinan kompensasi akan sangat memperhitungkan faktor senioritas atau masa kerja karyawan dalam penetapan besaran nilai kompensasi yang akan diterima masing-masing karyawan. Dengan besaran nilai kompensasi yang diterima akibat lamanya bekerja maka diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa interaksi antara kompensasi dengan lama kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sherina, et al (2022) dan (Daniel 2017).

6. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Masa Kerja

Masa kerja adalah suatu kurun waktu dimana seseorang terlibat aktif dalam suatu organisasi dan mencerminkan loyalitas tenaga kerja tersebut dalam suatu perusahaan tempat ia bekerja (I.Kurniawati, 2014:314). Semakin lama seorang karyawan bekerja berarti semakin menjadikan pengalaman kerja yang mampu membentuk kompetensi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017:32) dalam buku perilaku organisasi, menyatakan bahwa tinjauan ekstensif telah dilakukan terhadap hubungan senioritas-produktivitas. Jika kita mengartikan senioritas sebagai waktu dalam pekerjaan tertentu, bukti terkini menunjukkan sebuah hubungan yang positif antara senioritas dan produktivitas kerja. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh M Sirait dan Suryono (2019) ditemukan bahwa Masa kerja dinyatakan tidak berhasil memoderasi (memperkuat dan memperlemah) kompetensi terhadap kinerja karyawan.

C. Hasil Penelitian Terdahulu Sebagai Rujukan Penelitian

Rujukan penelitian merupakan pemberi informasi tambahan untuk menunjang atau mendukung pernyataan dengan tegas. Hasil penelitian terdahulu penulis gunakan sebagai bahan dugaan awal dalam penelitian ini. Oleh karena itu peneliti mencantumkan hasil kajian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan kompetensi, terhadap kinerja karyawan

PT. Polowijo Gosari Group dengan masa kerja sebagai variabel moderating yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut :



Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sesuai Rujukan Variabel Penelitian

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mustika Dahlia, Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Fyc Megasolusi Di Tangerang Selatan, (2022)	X ₁ =Kompensasi X ₂ =Motivasi Kerja Y= Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Kompensasi dan Motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Asniwati, Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai, (2022)	X ₁ =Kompensasi X ₂ =Kompetensi Y= Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Kompensasi dan Kompetensi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	I. Johan David Wetik, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pdam Tirta Pakuan Kota Bogor, (2021)	X ₁ =Kompensasi Y= Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Subroto, Setyowati, Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Aviastar, (2018)	X ₃ = Motivasi Y= Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Janet Potu, Victor, Irvan, Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado (2021)	X ₃ =Motivasi Kerja Y=Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda))	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Anggraeni Hustia, Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Wfo Masa Pandemi, (2020)	X ₁ =Motivasi Kerja Y=Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Anik Irawati, Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderasi (2018)	X ₁ =Kompensasi X ₂ =Motivasi Kerja Z = Masa Kerja Y= Kinerja Karyawan (Analisis regresi linier berganda)	Kompensasi dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masa Kerja tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja dan kompensasi kerja terhadap

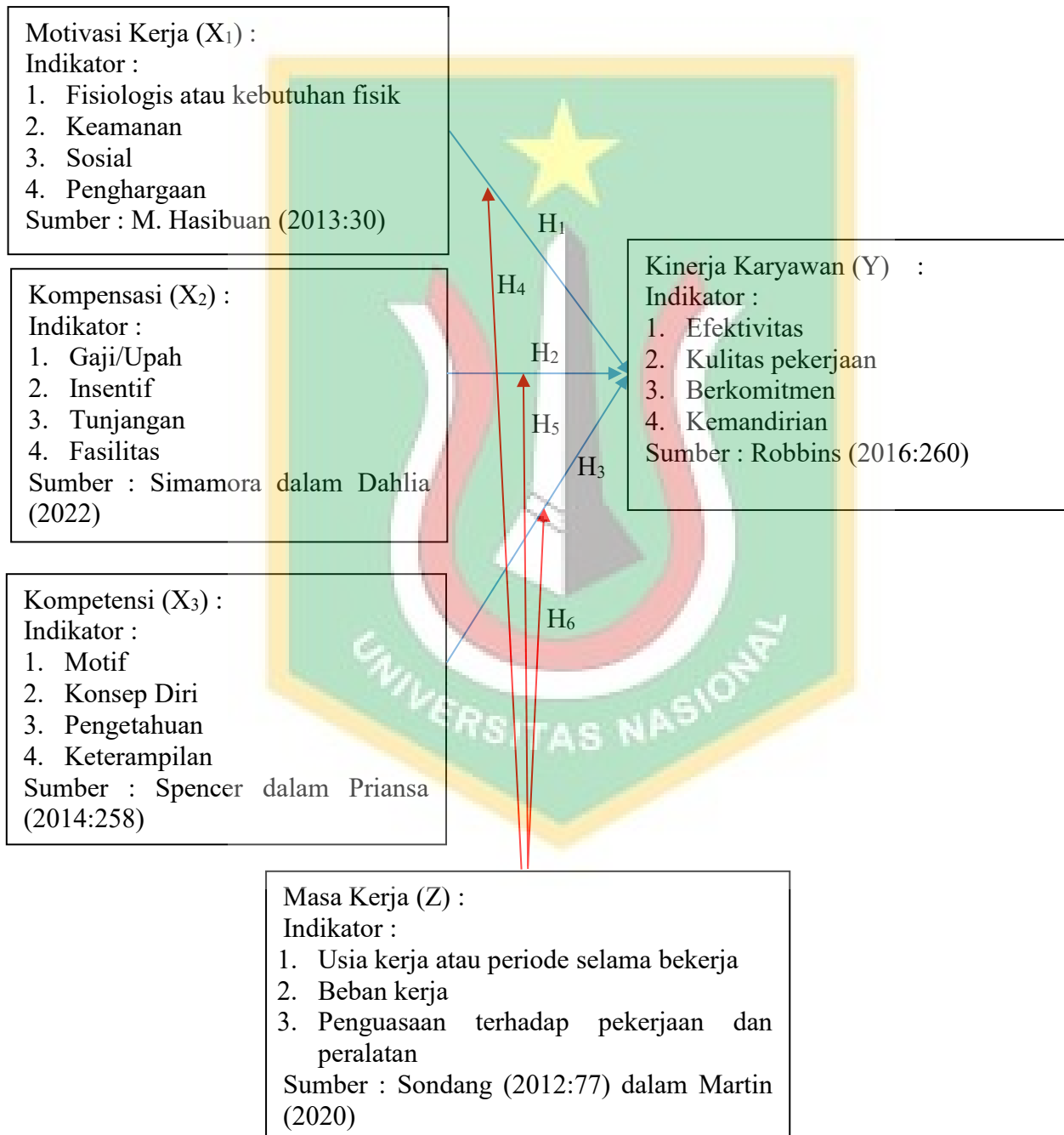
Tabel Lanjutan 2.1

8.	Yosua Daniel. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Punindar Yusen Logistics Indonesia Di Jakarta. (2017)	X_1 =Kompensasi Z = Masa Kerja Y = Kinerja Karyawan (Analisis regresi liniear berganda)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masa Kerja berhasil memoderasi pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan.
9.	Ridwan Suryo Pranowo, Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Cv. Sukses Sejati Computama). (2016)	X_1 =Kompensasi Z = Masa Kerja Y = Kinerja Karyawan (Analisis regresi liniear berganda)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masa Kerja berhasil memoderasi pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan.
10	Vira Sherina, <i>Efek Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Pt. Pln (Persero) Uip3B Sumatera Upt Medan), (2022)	Z = Masa Kerja Y = Kinerja Karyawan (Analisis regresi liniear berganda)	Masa Kerja berhasil memoderasi pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan.
11	Given Maruli Sirait, Analisis Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Denganmasa Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Direktorat Marketing Dan Sales Pt. Indonusa Telemedia (Transvision), (2019)	X_1 =Kompensasi X_2 =Kompetensi Z = Masa Kerja Y = Kinerja Karyawan (Analisis regresi liniear berganda)	Kompensasi dan kompetensi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masa Kerja tidak mampu memoderasi pengaruh kompensasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber : diolah Penulis 2022

D. Kerangka Analisis

Bagan kerangka analisis bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan pengaruh dan hubungan antara beberapa variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja (X_1) Kompetensi (X_2) dan Kompetensi (X_3) sebagai variabel independen, terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, dengan Masa Kerja (Z) sebagai variabel moderating Dapat dilihat pada kerangka analisis dibawah :



Gambar 2.1 Kerangka Analisis

E.Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:96) hipotesis merupakan kesimpulan sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori dan dugaan yang masih harus dicari kebenarannya, karena belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan serangkaian penelitian, maka hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis merupakan bagian yang terpenting dalam penelitian karena dapat menghubungkan teori dan observasi begitu sebaliknya.

Berdasarkan kerangka analisis yang ditampilkan pada Gambar 2.1. Maka, hipotesis dari penelitian yang akan menjadi dugaan awal dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, yaitu :

- H₁: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.
- H₂: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.
- H₃: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.
- H₄: Masa kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.
- H₅: Masa kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.
- H₆: Masa kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Group.

