

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi pada dasarnya merupakan perkumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, organisasi membutuhkan berbagai macam sumber daya. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, salah satunya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sesuatu yang tidak bisa dilepaskan begitu saja dalam suatu organisasi maupun perusahaan. SDM juga salah satu sumber daya yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peranan penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika dapat mengelola, mengatur dan memanfaatkan SDM dengan baik, maka tujuan organisasi akan tercapai sesuai apa yang diharapkan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu cara untuk mengelola hubungan manusia secara optimal dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu sehingga tujuan tercapai. Menurut (Samsuni, 2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan sumber daya manusia suatu organisasi untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut (P Ningsih, 2014), manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah penarikan, pemilihan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan baik individu maupun organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pemanfaatan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, yang terjadi melalui fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi,

perencanaan dan pengembangan karir, serta penyediaan kompetensi dan industrialisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Susan, 2019), terdapat fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia, antara lain:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tugas karyawan secara efektif dan efisien yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan di mana semua karyawan diatur dengan mendefinisikan pembagian kerja, hubungan kerja, hak dan otorisasi karyawan, 7timulant dan koordinasi di dalam bagan organisasi.

c. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang membimbing seluruh karyawan agar para karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan memantau seluruh karyawan untuk memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan perusahaan dan dapat bekerja sebagaimana dimaksud.

Menurut (Sofie & Fitira, 2018), terdapat fungsi operasional pada manajemen sumber daya manusia, antara lain:

a. Pengadaan

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

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan *skill* teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung yang berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan oleh perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah suatu kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar karyawan tetap mau bekerja sama dengan waktu yang lama.

f. Kedisiplinan

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

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan lain sebagainya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan produktivitas semua karyawan dalam sebuah organisasi. Selain itu, tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah memberikan satuan kerja yang efektif kepada organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Tujuan-tujuan manajemen SDM terdiri dari empat tujuan inti menurut (Fadjar, 2018), meliputi :

a. Tujuan Organisasional

Difokuskan untuk dapat memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi dengan mengenali keberadaan manajemen SDM. Meskipun SDM secara resmi dibuat untuk membantu para manajer, manajer tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Departemen SDM membantu manajer dalam menangani masalah yang berkaitan dengan karyawan.

b. Tujuan Fungsional

Difokuskan guna mempertahankan tingkatan divisi yang menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Jika manajemen SDM memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi maka akan mengakibatkan SDM menjadi tidak berkualitas.

c. Tujuan Sosial

Difokuskan dalam merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui gerakan yang dapat mengurangi dampak negatif terhadap perusahaan. SDM yang berkualitas akan menjadi pengaruh positif terhadap pandangan masyarakat.

d. Tujuan Personal

Difokuskan dalam membantu karyawan yang ingin mencapai tujuannya, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus diperkirakan kapan karyawan wajib dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Menurut (Afandi, 2018) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh satu orang maupun kelompok dalam suatu perusahaan

yang sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar peraturan serta sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Adha et al., 2019). Menurut (Rolos et al., 2018) kinerja merupakan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi (kinerja), karyawan harus memprioritaskan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan layanan yang terbaik, disiplin, dan bekerja dengan baik serta inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dari ketiga teori di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan pada periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dikatakan definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan peran dan tugas karyawan tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai dan standar tertentu dari organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Afandi, 2018) kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut, antara lain:

a. Faktor Internal Karyawan

Faktor internal karyawan merupakan faktor yang ada di dalam diri karyawan yang sudah ada sejak mereka lahir dan faktor yang didapatkan ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, contohnya bakat (*skill*), sifat personal, dan keadaan fisik sampai kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya ilmu, wawasan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

b. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam menjalankan tugasnya, karyawan perlu motivasi organisasi yang berasal dari lingkungan ia bekerja. Motivasi tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, maka kinerja karyawan akan turun. Faktor internal organisasi yang lain misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh sebab itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan organisasi yang sehat sehingga dapat meningkatkan serta mendukung produktivitas karyawan.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

3. Penilaian Kinerja

Menurut (Sedarmayanti & Rahadian, 2018), Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi kinerja yang dideskripsikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Cascio yang dikutip dari (Nurhadian, 2017), syarat-syarat penilaian kinerja yang efektif, antara lain:

- a. Relevan (*Relevance*), yaitu hal-hal atau faktor yang diukur adalah yang sesuai dengan pekerjaan karyawan tersebut, baik *output*, proses, maupun *input*.
- b. Sensitif (*Sensitivity*), yaitu sistem yang dipakai harus cukup peka guna membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- c. Reabilitas (*Reability*), yaitu sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa penilaian karyawan tersebut diukur menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, tidak berubah-ubah dan stabil.

- d. Dapat diterima (*Acceptability*), yaitu sistem yang digunakan harus dapat dipahami serta diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- e. Praktis (*Practicalit*), yaitu sistem serta instrument yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, praktis, tidak rumit serta tidak berbelit-belit.

4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap organisasi mempunyai tujuan setiap melakukan kegiatan tertentu. Perusahaan melakukan penilaian kinerja yang bertujuan untuk mengukur kinerja para karyawannya. Menurut (Ainnisya & Susilowati, 2018), tujuan penilaian kinerja, antara lain:

- a. Menentukan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Dasar perencanaan sumber daya manusia terutama dalam meningkatkan kondisi kerja, meningkatkan kualitas dan hasil personel.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan secara optimal, sehingga terarah pada karir atau rencana dan kemajuan.
- d. Terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan sangat dianjurkan.
- e. Pengetahuan tentang keadaan umum organisasi secara dalam hal-hal pribadi, khususnya kinerja karyawan.
- f. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya sehingga karyawan dapat meningkatkan keterampilannya. Namun, bagi manajer yang menilai, tahu bagaimana memotivasi karyawannya.

Selain tujuan penilaian kinerja, terdapat juga manfaat yang didapat dari penilaian kinerja, antara lain:

- a. Dapat meningkatkan prestasi kerja baik pimpinan maupun karyawan serta mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya.
- b. Penilaian yang akurat dapat memberikan kesempatan kerja yang adil dan demikian memastikan bahwa karyawan dapat menerima pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- c. Penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang berkinerja rendah sehingga keterampilan mereka dapat dilatih.
- d. Dengan adanya penilaian kinerja, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi.
- e. Dengan adanya penilaian kinerja, dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan pimpinan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f. Dengan adanya penilaian kinerja, dapat membantu suatu organisasi dalam mendiagnosis desain pekerjaan yang berkemungkinan terjadi kesalahan.
- g. Melalui kinerja karyawan, dapat mencerminkan adanya penyimpangan dalam proses rekrutmen dan seleksi.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison yang dikutip dari (Harahap et al., 2020) menetapkan indikator dalam mengukur kinerja karyawan, antara lain:

a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkat dimana hasil kegiatan yang dilakukan mendekati ideal dalam arti beberapa praktik ideal diadaptasi dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang diproduksi sebagai jumlah unit sebagai jumlah siklus kerja.

c. Tingkat Kehadiran

Jika kehadiran karyawan berada di bawah standar yang ditetapkan perusahaan maka karyawan tersebut tidak dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

d. Efektifitas dan Efisien

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efisien dan efektif jika diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dan memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha semaksimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka perusahaan perlu memberikan kompensasi kepada karyawan. Kompensasi bertujuan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi, mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas, sehingga karyawan tersebut tetap loyal kepada perusahaan.

Salah satu tujuan seorang pekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara optimal untuk mendapatkan kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya guna mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki 14 jenis kompensasi yang berbeda sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Sastrohardiwiryo dalam (Dwianto et al., 2019) menyatakan bahwa kompensasi adalah balas jasa atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya bagi perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut J Long dalam (Dwianto et al., 2019) mengungkapkan bahwa kompensasi adalah bagian dari penghargaan untuk karyawan yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem yang lebih luas, maka kompensasi termasuk dari keseluruhan dalam bagian penghargaan yang disediakan oleh perusahaan”.

Kompensasi merupakan isu yang sensitif jika dikaitkan dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, selain kebutuhan karyawan yang terus meningkat, sehingga gaji yang dibayarkan dianggap kurang. Kompensasi yang tepat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif (Isvandiari & Fuadah, 2017).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hak karyawan setelah memberikan tenaga, pikiran

serta waktu dan diberikan oleh perusahaan berdasarkan kebijakan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan selanjutnya.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut (Mahdi, 2019), kompensasi terdiri dari:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan kompensasi dalam mata uang tertentu kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1) Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung merupakan pembayaran tunai yang diterima langsung oleh karyawan dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji pokok atau upah, bayaran atas prestasi, bayaran insentif serta komisi.

2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung atau bisa juga disebut dengan kompensasi perlengkapan, mencakup semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Yang termasuk dalam kompensasi tidak langsung, yaitu:

- a) Program asuransi kesehatan, jiwa dan kecelakaan.
- b) Membayar di luar jam kerja seperti hari besar, cuti tahunan dan cuti melahirkan.
- c) Fasilitas, seperti tempat tinggal karyawan, kendaraan, air, listrik, klinik, tempat ibadah).

b. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non finansial merupakan balas jasa yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan, yang tidak berupa uang, tetapi dalam bentuk fasilitas. Kompensasi non finansial dibagi menjadi menjadi dua bagian, yaitu:

1) Kompensasi Terkait Pekerjaan

Kompensasi non finansial untuk pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menantang dengan kesempatan untuk pengembangan bakat, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab serta penghargaan atas kinerja. Kompensasi ini merupakan bentuk dari pemuasan harga diri (*self esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

2) Kompensasi Terkait Lingkungan Kerja

Kompensasi non finansial yang berkaitan dengan lingkungan kerja ini dapat berupa kondisi lingkungan kerja yang mendukung, pembagian tugas kerja yang jelas, serta rekan kerja yang menyenangkan serta kondusif.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Setiap tindakan yang dilakukan oleh perusahaan pasti dibuay dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Demikian pula dalam hal kebijakan pemberian kompensasi memiliki tujuan tertentu. Semakin sesuai kompensasi yang diterima oleh karyawan alhasil perusahaan akan mendapat hasil kinerja karyawan yang maksimal. Selain itu, kebijakan dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan akan menghindarkan dari resiko protes dari karyawan dengan catatan yang sesuai dengan keinginan karyawannya.

Menurut (Mahdi, 2019), tujuan pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut:

a. Hubungan Kerja Sama

Dengan adanya penetapan kompensasi, maka akan terjalin hubungan kerja sama yang resmi antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan wajib melaksanakan tugasnya dengan baik, perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai kesepakatan yang disepakati kedua belah pihak.

b. Kepuasan Kerja

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan status sosialnya untuk mendapatkan kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan yang Efektif

Apabila kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan cukup tinggi, maka perusahaan akan lebih mudah memperoleh tenaga kerja dengan kualifikasi yang sesuai.

d. Motivasi

Jika pemberian kompensasi yang dibayarkan cukup tinggi, manajer akan lebih mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi berdasarkan prinsip-prinsip yang adil dan tepat serta konsistensi eksternal yang kompetitif, stabilitas karyawan lebih terjamin karena tingkat *turn-over* yang rendah.

f. Disiplin

Dengan pemberian kompensasi yang cukup, disiplin karyawan meningkat karena mereka sadar dan mengikuti peraturan.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan pemberian kompensasi yang layak, pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan dapat fokus pada pekerjaannya untuk memberikan hasil yang baik bagi perusahaan.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berlaku (misalnya batas upah minimum), intervensi pemerintah dapat dihindari.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Leon C. Megginson dalam (Bauw & Gunawati, 2018), terdapat 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

a. Faktor Pemerintah

Aturan pemerintah tentang standar upah minimum, pajak penghasilan, harga bahan baku, biaya transportasi dan inflasi berdampak signifikan bagi perusahaan dalam menentukan pembayaran upah karyawan.

b. Kesepakatan Bersama Antara Perusahaan dan Karyawan

Dalam menentukan kompensasi, dapat timbul negosiasi mengenai jumlah upah yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawan.

c. Standar dan Biaya Hidup Karyawan

Standar dan biaya hidup karyawan akan memungkinkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan kompensasi yang sudah disepakati.

d. Ukuran Perbandingan Gaji

Penetapan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, tingkat pendidikan karyawan serta masa kerja.

e. Permintaan dan Persediaan

Tingkat persediaan dan permintaan pasar pada suatu produk akan mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan.

f. Kemampuan Membayar

Perlu diperhatikannya kemampuan perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi karyawan.

Selain keenam faktor di atas, terdapat faktor lain yang juga mempengaruhi kompensasi, antara lain:

- 1) Produktivitas karyawan
- 2) Serikat buruh atau organisasi karyawan
- 3) Posisi jabatan karyawan
- 4) Pendidikan dan pengalaman kerja karyawan.

5. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Anwari dalam (Kurniawan, 2020), antara lain:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, misalnya mingguan, bulanan, triwulanan, atau tahunan. Gaji juga dapat didefinisikan sebagai bayaran tetap yang diterima karyawan atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

b. Bonus atau Insentif

Bonus adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan perusahaan. Bonus adalah bentuk pembayaran lain, yang merupakan kompensasi tetap atau disebut juga kompensasi berdasarkan kinerja.

c. Tunjangan

Tunjangan kepada karyawan dapat berupa uang maupun barang, namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan diberikan kepada karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan dan sebagainya.

d. Fasilitas yang Memadai

Fasilitas yang memadai seperti mobil dari perusahaan untuk karyawan, tempat ibadah, fasilitas lingkungan kerja, asuransi kesehatan, makan siang, dan fasilitas perumahan.

D. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Jp. Chaplin dalam (Nurhadian, 2017), pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk membimbing, mengatur, memerintah atau mengontrol kegiatan kelompok yang dipimpinnya. Sedangkan menurut Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif untuk mencapai tujuan bersama organisasi.

Kepemimpinan merupakan sifat yang wajib dimiliki pimpinan perusahaan. Kepemimpinan merupakan keahlian seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan perintahnya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahan mereka menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan memperjelas peran dan kebutuhan setiap orang.

Pemimpin transformasional akan mencurahkan perhatian dan kebutuhan pengembangan dari pengikut mereka; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan masalah yang ada dengan membantu pengikut melihat masalah dengan cara baru; dan mereka dapat menginspirasi, membangkitkan dan memotivasi para pengikut untuk melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan (Jufrizen et al., 2020).

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin yang mampu menginspirasi serta memotivasi pengikutnya sehingga mampu untuk mengembangkan potensi dan minat mereka sendiri dengan menjunjung tinggi nilai moral dan memiliki pandangan yang jauh ke depan untuk berkomitmen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Widayati et al., 2017), kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- a. Kepemimpinan yang karismatik (*Charismatic leadership*), yaitu pemimpin yang memiliki karisma yang membuat mereka dihormati dan dikagumi sedemikian rupa sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma ini memudahkan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada para pengikutnya.
- b. Kepemimpinan yang menginspirasi (*Inspirational leadership*), yaitu pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikut yang merasa ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan tugasnya. Seorang pemimpin dapat menginspirasi dengan membangkitkan, menggerakkan dan memotivasi pengikutnya.
- c. Kepercayaan (*Belief*), yaitu pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, mereka melihat dan membuat keputusan yang tepat yang berdampak positif pada kelancaran fungsi organisasi, sehingga pengikutnya dapat bertindak dengan percaya diri untuk memenuhi tanggung jawabnya.

- d. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu pemimpin transformasional mampu memberikan dan menerapkan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak pengikut untuk memikirkan suatu masalah atau melihat masalah dengan cara baru, berani memunculkan ide, gagasan dan pemikiran rasional dalam memecahkan suatu masalah yang tidak didasarkan pada pendapat atau asumsi.
- e. Pertimbangan individual (*Individualized consideration*), yaitu pemimpin transformasional yang bertanggung jawab dan mampu memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagai individu dengan kebutuhannya sendiri.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio dalam (Sugiono & Pratista, 2019), kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu :

- a. Pengaruh ideal (*idealized influence*), yaitu perilaku kepemimpinan yang menyampaikan visi dan misi serta mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pengikut.
- b. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menjelaskan tindakan sesuai dengan harapan dari pengikutnya, menunjukkan komitmennya terhadap tujuan organisasi dan membangkitkan semangat, antusiasme dan optimisme kelompoknya.
- c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu kemampuan pemimpin untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan kelompoknya.
- d. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), yaitu kesediaan pemimpin untuk mendengarkan keluhan dan memberikan saran kepada pengikutnya serta memperhatikan pengembangan karir pengikutnya.

E. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana karyawan melakukan kegiatan aktivitas sehari-hari. Lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan merasa nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan juga dapat mempengaruhi sikap emosional karyawan. Apabila karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja tempatnya bekerja, karyawan akan menikmati pekerjaannya dan produktivitas karyawan meningkat sehingga waktu kerja dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Menurut (Ronal & Hotlin, 2019) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mengelilingi karyawan di tempat kerja, baik fisik maupun non fisik, langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya selama bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menunjang kinerja karyawan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan terhadap organisasi. Dalam lingkungan kerja yang menyenangkan, karyawan juga dapat betah dan tetap loyal kepada perusahaan, yang merupakan keuntungan bagi perusahaan dalam hal profitabilitas sumber daya manusia (SDM).

Menurut (Nabawi, 2019) lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan, baik fisik maupun non fisik, yang mempengaruhi tugas yang diberikan dan lingkungan kerja yang kondusif menimbulkan dan mendorong semangat kerja karyawan sehingga tercapai kepuasan kerja. Sesuai dengan pendirian perusahaan, manajemen perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja karyawan.

Menurut (Afandi, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja tugas yang diberikan kepadanya, seperti pendingin ruangan (AC), pencahayaan yang baik, dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mengelilingi karyawan baik fisik maupun non fisik selama bekerja, yang dapat mempengaruhi

pelaksanaan tugas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal.

2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam keberlangsungan perusahaan, oleh karena itu sangat penting bagi pemimpin perusahaan untuk memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja yang menyenangkan sangat mempengaruhi efisiensi kerja karyawan. Dalam semua kegiatan usaha perlu dilakukan perancangan atau mengikuti desain lingkungan kerja, sehingga perlu mengkaji dan menentukan sendiri aspek-aspek perancangan lingkungan kerja. Menurut (Ronald & Hotlin, 2019) ada dua jenis lingkungan kerja, yaitu :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa prasyarat fisik untuk melakukan pekerjaan dengan baik, yaitu:

- 1) Bangunan tempat kerja tidak hanya menarik secara visual, tetapi juga dibangun dengan mempertimbangkan keselamatan kerja
- 2) Tersedianya alat kerja yang sesuai
- 3) Tersedianya tempat istirahat untuk relaksasi seperti kantin, baik di dalam perusahaan maupun di sekitar perusahaan
- 4) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan mushola bagi karyawan
- 5) Tersedianya sarana transportasi, yaitu angkutan umum yang nyaman, ekonomis dan mudah diakses.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang nyaman dalam arti menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan atasan, karena pada hakekatnya seseorang tidak hanya memperoleh uang dalam bekerja, tetapi juga kerja merupakan salah satu bentuk kerja atau aktivitas yang bertujuan untuk mencapai kepuasan.

1. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Ronald & Hotlin, 2019) lingkungan kerja di perusahaan terbagi menjadi dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik meliputi semua kondisi fisik tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

1) Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja tidak hanya menarik untuk dilihat, tetapi juga dibangun dengan memperhatikan keselamatan kerja, sehingga karyawan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugasnya.

2) Peralatan kerja yang memadai

Karyawan membutuhkan alat yang cukup karena mendukung karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dilakukan di perusahaan.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

1) Kerja sama antar karyawan

Kerja sama antar karyawan harus dibina dengan baik karena mempengaruhi pekerjaannya. Apabila kerja sama antar karyawan dapat terjalin dengan harmonis, maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

2) Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis adalah bentuk hubungan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan terciptanya hubungan yang harmonis dapat menguntungkan perusahaan karena karyawan dapat mengembangkan diri tanpa dibatasi oleh orang lain.

F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Besarnya kompensasi yang diberikan dan ditentukan sebelumnya, agar karyawan mengetahui dengan pasti kompensasi yang akan diterimanya atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kompensasi inilah yang akan digunakan karyawan tersebut beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup. Besaran kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat kepuasan karyawan dan keluarganya.

Kompensasi harus diberikan secara adil dan tidak jauh dari harapan karyawan. Jika hal tersebut dapat terpenuhi maka kepuasan dari karyawan dapat menjadi pemicu untuk dapat meningkatkan kinerja. Jika pemberian kompensasi tidak tepat waktu berakibat pada kedisiplinan, sikap dan semangat kerja karyawan menurun (Nugraha & Tjahjawati, 2018).

Dengan adanya pemberian kompensasi, karyawan menjadi lebih bersemangat untuk bekerja semaksimal mungkin. Salah satunya adalah meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan imbalan yang sesuai kepada karyawan atas pekerjaannya bagi perusahaan (Isvandiari & Fuadah, 2017).

Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin rendah, maka kemungkinan besar kinerja karyawan juga akan menurun. Jadi kompensasi memiliki keterkaitan terhadap kinerja karyawan tergantung besar atau kecilnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan (Sugiono & Pratista, 2019).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam suatu

perusahaan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan pengelolaan yang tepat, karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu kepemimpinan yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Khan (2012), kepemimpinan transformasional berkarakteristik lebih fleksibel, sehingga dapat memberi peluang yang lebih besar bagi karyawan untuk kreatif sehingga karyawan akan lebih mampu menciptakan serta mengembangkan gagasannya bagi perusahaan. Akibatnya kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan tersebut lebih berkontribusi bagi perusahaan (Sugiono & Pratista, 2019).

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai lingkungan sekitarnya, dan seorang karyawan sebagai pribadi tidak dapat dipisahkan dari kondisi kerjanya selama bekerja. Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu faktor yang mendukung produktivitas kerja karyawan yang pada gilirannya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan, di mana lingkungan kerja dapat meningkatkan presetasi kerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menurunkan kinerja. Lingkungan kerja juga berperan dalam komitmen perusahaan, sehingga seorang karyawan tidak merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak mendukung (Nabawi, 2019).

Karyawan dapat mencapai hasil yang maksimal jika memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Motivasi berprestasi yang harus dimiliki karyawan harus tumbuh dari dalam diri mereka dan dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang dikembangkan sendiri membentuk kekuatan diri, dan jika lingkungan kerja turut mendukungnya maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja (Adha et al., 2019).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mengelilingi karyawan selama

bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik, langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya selama bekerja.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Tabel 2.1

Rangkuman Penelitian yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	(Zulkarnaen & Sudarma, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Warung Taulan Bandung	X1: Gaya Kepemimpinan Transformatif X2: Kompensasi Y: Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformatif dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan Restoran Warung Taulan Bandung.
2.	(Pratama & Amali Rivai, 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran di Kota Padang	X1: Gaya Kepemimpinan Transformatif X2: Budaya Organisasi X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformatif, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
3.	(Widayati et al., 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Hanken Indonesia Cibitung.	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi X3: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kompensasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia Cibitung.
4.	(Sugiono & Pratista, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rafa Topaz Utama di Jakarta	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi X3: Lingkungan Kerja Fisik Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rafa Topaz Utama.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
5.	(Nugroho et al., 2021)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	X1: Komunikasi X2: Motivasi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
6.	(Kustianto, 2020)	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Lintas Kreasi Yogyakarta.	X1: Kompensasi X2: Gaya Kepemimpinan Transformasional X3: Lingkungan Kerja Y: Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV Lintas Kreasi Yogyakarta.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
7.	(Saputra, 2022)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Palembang	X1: Kompensasi X2: Kepemimpinan X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Palembang.
8.	(Setiadi et al., 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant Samsara Ubud di Gianyar	X1: Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja Fisik X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Restaurant Samsara Ubud.

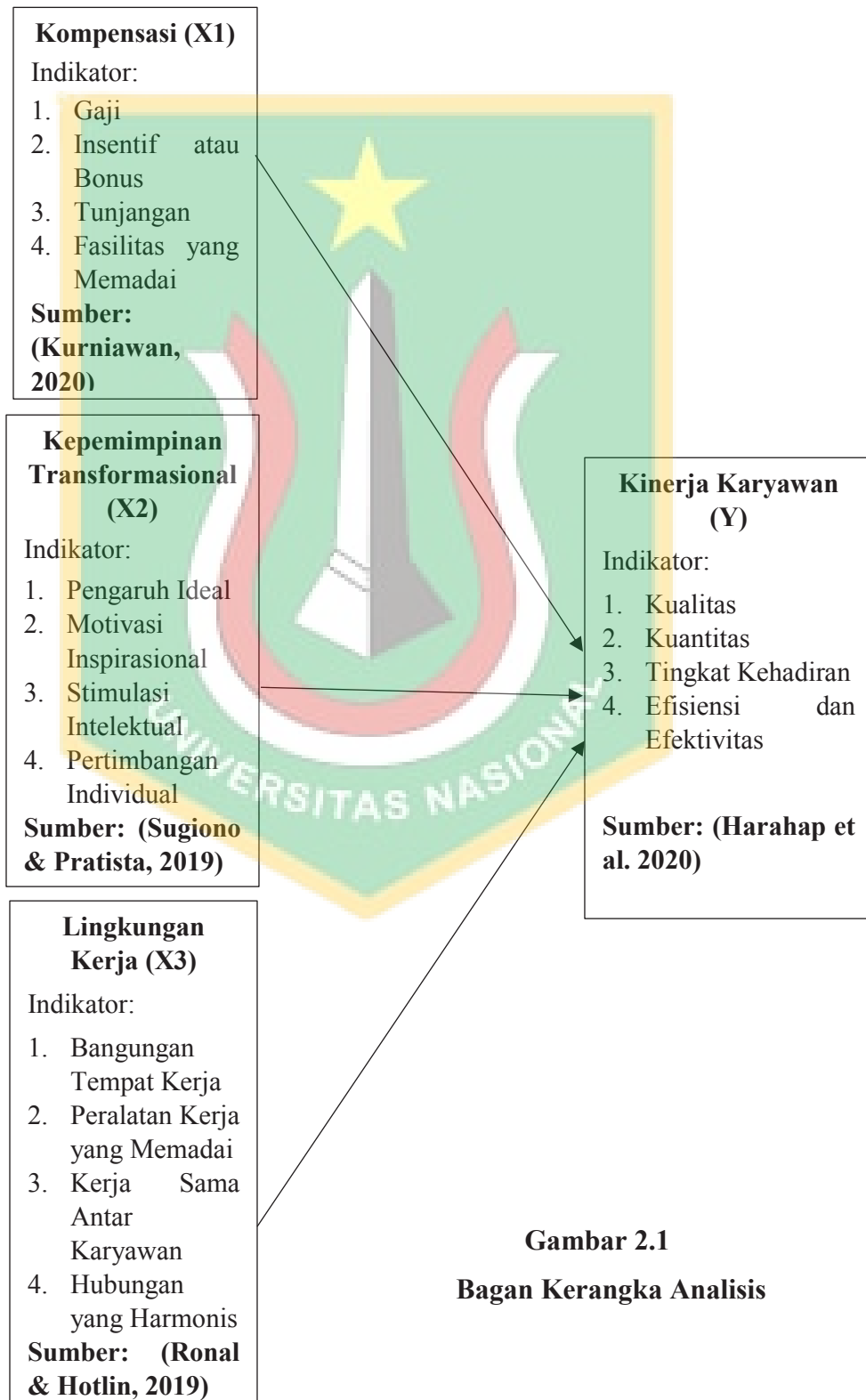
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
9.	(Ronald & Hotlin, 2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan	X1: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial dan simultan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan.
10.	(Dwiwanto et al., 2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL Indonesia	X: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial dan simultan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. JAEIL Indonesia.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
11.	(Ningsih et al., 2021)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alusteel Engineering Indonesia.	X1: Kompensasi X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja X4: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	(Asbari et al., 2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	X: Kepemimpinan Transformasional Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

Sumber: Data diolah (2022)

H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis adalah seperangkat konsep yang disusun secara sistematis sehingga tujuan penelitian ini dapat diterapkan dengan baik. Kerangka analisis ini dibentuk sebelum melakukan tahap penelitian, sehingga bagian dari kerangka analisis biasanya digolongkan sebagai persiapan penelitian sederhana.



Gambar 2.1
Bagan Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Berdasarkan kerangka analisis di atas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam menguji penelitian ini, yaitu:

1. H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

