

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Purnaya (2016:2) manajemen sumber daya manusia adalah “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Marjuni (2015:9) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian”.

Pengertian menurut Larasati (2018:6) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan “suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi yang memerlukannya”.

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

### **2.1.2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya MSDM juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2016:5), bahwa perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi.

Berdasarkan pendapat menurut ahli diatas, dapat disimpulkan MSDM sangat berperan penting dalam berlangsungnya perusahaan, dan untuk memilih para pegawai sesuai kebutuhan dan kualifikasi pada ketersediaan pekerjaan. Karena jika para karyawan memenuhi kebutuhan dan kualifikasi perusahaan yang tepat maka mereka dapat bekerja dengan baik.

### **2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sutrisno (2016:6) fungsi manajemen terdiri dari :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan rentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugas dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan/penyempurnaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karna tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

#### **2.1.4. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2017: 7), tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara tepat secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

## 2.2. Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Menurut Sutikno, (2014: 55), “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya” sedangkan menurut Kartono (2014: 57) adalah “kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. Dan selanjutnya menurut para ahli seperti Yukl, (2015: 9) yaitu “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melaksanakan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama”.

Dari beberapa pendapat menurut para ahli diatas kepemimpinan adalah proses individu untuk dapat mempengaruhi individu lain yang tidak semua orang mampu melakukan hal yang sama. Sehingga pemimpin yang mampu mempengaruhi individu lain dapat bersama-sama mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

### 2.2.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Edison et. al (2016: 109) dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik.
  - a. Memiliki strategi bisnis yang jelas dan realistis
  - b. Strategi bisnis dikomunikasikan dengan baik kepada anggota
  - c. Anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
2. Kepedulian terhadap anggota
  - a. Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota
  - b. Peduli terhadap setiap permasalahan yang dihadapi para anggota
  - c. Memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
3. Merangsang anggota
  - a. Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.
  - b. Merangsang anggota untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.
  - c. Mengajak seluruh anggota untuk berorientasi pada kualitas.
4. Menjaga kekompakan tim
  - a. Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.

- b. Menyelesaikan setiap konflik antar anggota dengan baik
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan
- a. Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan yang lebih baik.
  - b. Mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### 2.2.3 Syarat- syarat Kepemimpinan

Menurut (Kartono, 2014: 36) Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa .

Menurut (Kartono, 2014:37) menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, adalah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri

2. Besar rasa ingin tau dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuannya.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
15. Punya imajinasi yang tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, dan ulet. yang mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan, dimana semua ini dapat dari pengembangan kepribadianya.

#### 2.2.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Suwatno Dan Priansa (2016: 156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang. Karena menganggap diri orang paling berkuasa. Bawahannya di gerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

#### 5. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga bawahan merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran tugas-tugasnya.

#### 6. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini karena pembawaanya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

### 2.2.5 Teori Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2014:228) tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak. Namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

- a. Sebagai konselor, merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi

masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

- b. Mengambil keputusan, merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan disaat amat kritis.
- c. Mendelegasikan Wewenang. Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Pendelegasian diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokrasi.
- d. Sebagai Instruktur. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam tugasnya.

## **2.3. Pelatihan**

### **2.3.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut Sinambela (2016: 169) Pelatihan adalah “pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk pekerjaan saat ini”. Sedangkan menurut Sutrisno (2017: 67) pelatihan adalah “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaannya lain yang akan dijabatnya segera”. Menurut para ahli lainnya yaitu Dessler (2015: 284)

Pelatihan adalah “ pelatihan merupakan proses-proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang. Keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang pelatihan maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan guna untuk memperbaiki atau menambah kemampuan atau kompetensi bagi para calon pegawai dan para pegawai yang sudah aktif bekerja didalam perusahaan. Karena bertujuan untuk meningkatkan keterampilan serta mutu dalam kinerja para karyawan perusahaan.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Dalam mengukur variable pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Dessler (2015: 284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu:

#### **1. Instruktur**

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik

## 2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan

## 3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

## 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi

## 5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan

sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

### 2.3.3 Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan atau suatu proses tanpa akhir karena bahkan karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk penyegaran atau memungkinkan mereka menguasai metode atau tehnik kerja yang baru. Maka dari itu tujuan pelatihan menurut Suparyadi (2015: 183) memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas.

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan dibidang pekerjaanya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dibidang pekerjaanya.

2. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaanya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

### 3. Meningkatkan daya saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berate mampu mrnghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berate dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

#### 2.3.4 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Suparyadi (2015: 185) adalah sebagai berikut :

##### 1. Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan dibidang pekerjaanya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaanya.

##### 2. Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaanya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaanya, maka mereka menjadi lebih yakin dan

percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

### 3. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang dipilih selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

### 4. Mengurangi Kurangnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaaa dan organisasinya akan merasa puas, sehingga mereka tidak berfikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan diperusahaan lain.

### 5. Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian

kembali dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

### 2.3.5 Metode Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015: 201) pelatihan memiliki beberapa metode sebagai berikut :

#### 1. *On Job Training (OJT)*

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan, dan dilakukan ditempat kerja, serta para karyawan dilatih bagaimana mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya di mana mereka digaji untuk itu. Dengan demikian metode ini mampu memberikan gambaran nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari, maupun dari aspek perilaku kerja yang harus ditampilkan oleh setiap karyawan itu sendiri.

#### 2. *Off The Job Training*

Adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja, berada di suatu tempat kerja, berada disuatu tempat tertentu yang didesain untuk melaksanakan suatu pelatihan, baik itu merupakan

fasilitas pelatihan yang dimiliki sendiri oleh suatu lembaga pelatihan lain, metode *off the job training* terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan diluar tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari, dengan tujuan utama untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manajer agar berkinerja lebih tinggi.

## **2.4. Kompensasi**

### **2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Pada umumnya balas jasa bagi setiap orang yang bekerja telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui kompensasi yang diterimanya. Selanjutnya semakin banyak pula pemenuhan kebutuhan yang dapat dipenuhi sehingga kepuasan kerja makin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai penjual tenaga kerja (fisik dan pikiran).

Badriyah (2015:164) mengatakan “kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Selanjutnya menurut Khair (2017:4) : Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi biaya operasional

perusahaan, proses rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia. Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa kompensasi adalah sesuatu imbalan yang diberikan atas jasa yang diberikan tenaga kerja demi peningkatan dan kemajuan perusahaan.

#### 2.4.2 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Badriyah (2015:164) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif.

1. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
2. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

3. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan)

1. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

### 2.4.3 Asas Kompensasi

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawan, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

b. Asas Layak Dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

#### **2.4.4 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut, menurut Suwanto dan Priansa (2014:224) :

a. Menghargai Prestasi Kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawannya.

b. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi dan diantara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan Karyawan

Kompensasi yang baik akan membuat karyawan betah sehingga akan mengurangi tingkat keluarnya karyawan.

d. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya calon karyawan, maka perusahaan akan

memiliki banyak alternative dalam memilih karyawan yang bermutu tinggi diantara pelamar atau calon karyawan yang ada.

e. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin banyaknya pelamar yang keluar kerja, hal ini berarti penghematan biaya.

f. Memenuhi Peraturan yang Berlaku

Sistem administrasi kompensasi yang baik akan mengadaptasi peraturan perundangan yang berlaku, sehingga akan menghindari adanya gugatan dari pihak karyawan, maupun pihak eksternal lainnya.

#### **2.4.5 Faktor- faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh beberapa macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Faktor-faktor menurut Suwanto dan Priansa (2014:225) :

a. Produktivitas

Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

b. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi.

c. Kesiediaan Untuk Membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

d. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi system pemberian kompensasi.

e. Serikat Pekerja

Serikat pekerja, serikat karyawan, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, dan wajar.

f. Undang-undang dan Peraturan yang Berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan merupakan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan, yang membutuhkan perlindungan. Undang-

undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

## **2.5. Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Sutrisno (2017 : 170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dinilai dengan suatu alat ukur disetiap perusahaan, bisa dilihat dari tercapainya tujuu perusahaan, bekermbanganya sumber daya, dan bertanggung jawab atas *jobdesk*

nya dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sumber daya yang baik akan mampu membuat perusahaan itu berkembang dengan kinerja yang baik, dalam individu maupun kelompok sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh perusahaan.

### 2.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan.

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per satu jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Melakukan pekerjaan sesuai dengan operasional manual. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *Inspection* manual.

### 3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *Deadline* yang telah ditentukan. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.

### 4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Datang tepat waktu. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

### 5. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

## 2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### 2.5.4 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut :

- a. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi karyawan yang membutuhkan hubungan personal. Sebagai contoh apakah sumber daya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan dengan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, penulis menggali informasi dari berbagai penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu bersumber dari jurnal dan skripsi untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulisan ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Yang Di Teliti	Alat Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tatan Sutanjar, Oyon Saryono /2016 (ISSN: 2580-4138 / Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Banjar.	Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin pegawai Terhadap Kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Banjar. Maka dapat disimpulkan bahwa Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan

				<p>semakin meningkat. Terdapat pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.</p>
2.	<p>Melvin Grady Lolowang, Adolfina, Fenita Lumintang /2016 (ISSN: 2303-1174 / Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja</p>	<p>Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja</p>	<p>Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda</p>	<p>Pelatihan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan , pelatihan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan</p>

	Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado			terhadap kinerja karyawan
3.	Agriel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati. <i>Jupe UNS Vol. 2 No.1 Oktober 2013 ( Hal 155 – 168 )</i> /Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis bivariat (korelasi product moment pearson dan analisis regresi linier sederhana) dan analisis multivariat (analisis regresi linier berganda). Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil simpulan, ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja

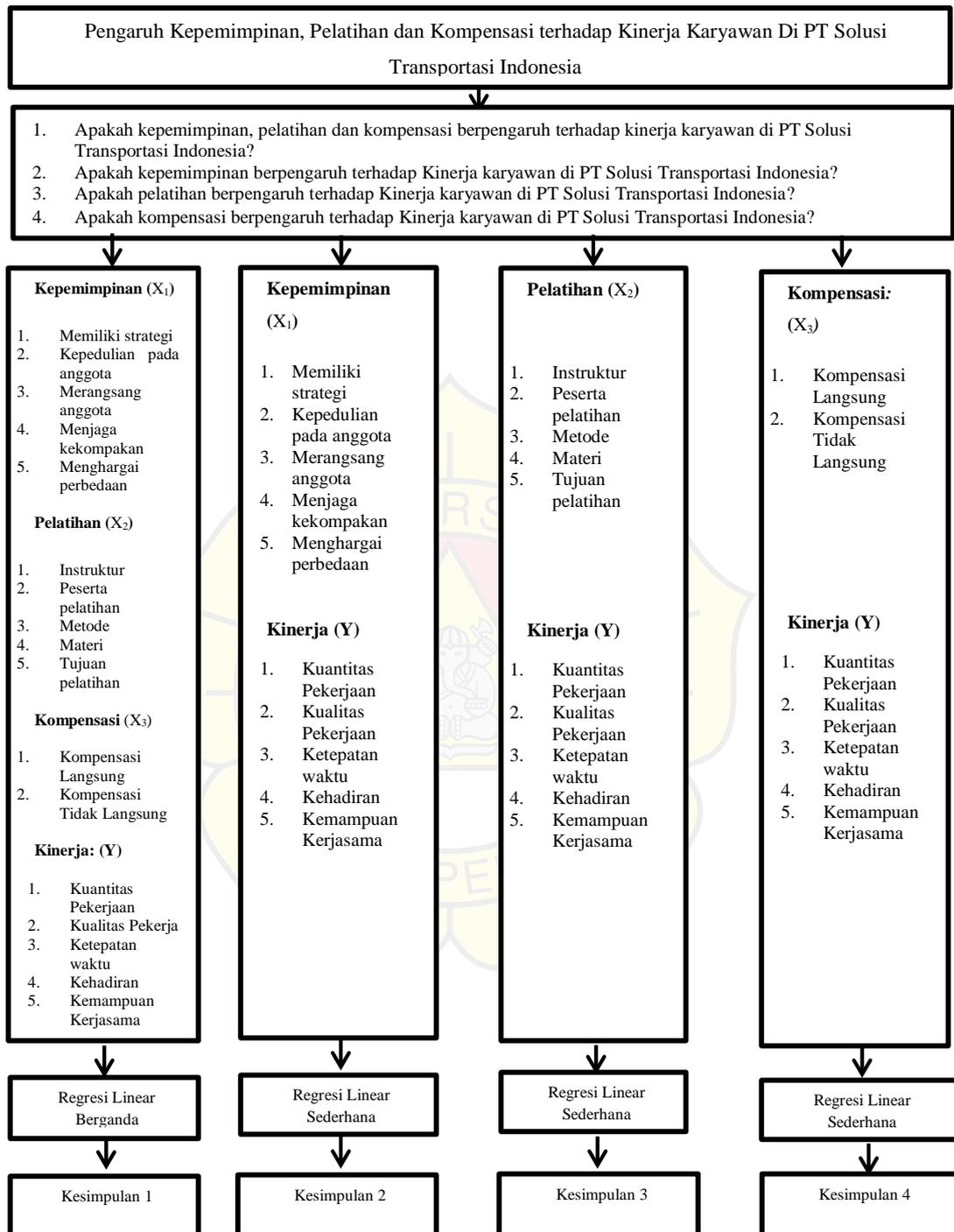
				terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.
4	Sulistiyono Slamet Ahmadi/2018/ Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertahanan Kabupaten Bogor	Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. (Fernanda M.B	Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah V Manado.

	Tuhumena dkk, 2017)			
6	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Samuudra Bahari Utama (Hendri dan Roy Setiawan, 2017)	Motivasi Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial motivasi kerja memberikan pengaruh lebih dominan dari pada kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

## 2.7. Kerangka Pemikiran

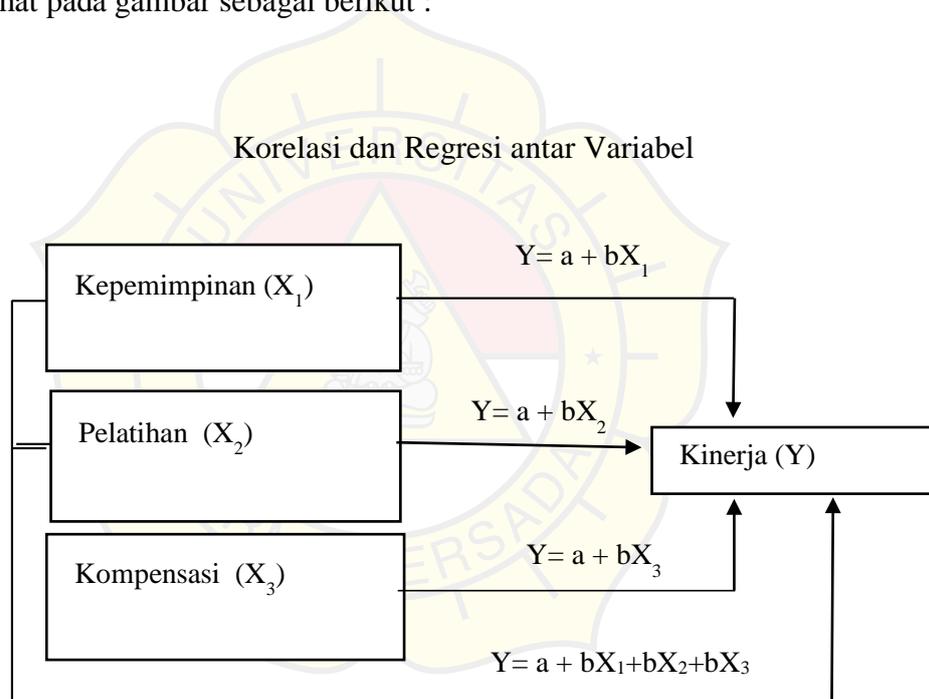
Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja di PT Solusi Transportasi Indonesia maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut:



Sumber: Data diolah tahun 2020  
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8. Paradigma Penelitian

Menurut Radjab dan Jam'an (2017:8) paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Data Diolah oleh Penulis Tahun 2020

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat Tiga variabel independen yakni kepemimpinan ( $X_1$ ) pelatihan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yakni Kinerja ( $Y$ ), dimana kepemimpinan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) mempengaruhi Kinerja ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan

persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya kepemimpinan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) mempengaruhi Kinerja ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$

## 2.9. Hipotesis Penelitian

Menurut Priyono (2016:66) hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji kebenarannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pernyataan peneliti. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), dan Kompensasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ho : Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ha : Ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
2. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ho : Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ha : Ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
3. Pengaruh Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ho : Tidak ada pengaruh antara Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ha : Ada pengaruh antara Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )
4. Pengaruh Kompensasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )
  - Ho : Tidak ada pengaruh antara Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

Ha : Ada pengaruh antara Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

