

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Menurut Sedarmayanti (2016: 11) MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Menurut Schuler, et al. dalam Sutrisno (2017 : 6), menyatakan bahwa MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Sunyoto dalam Yusuf (2015:28) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi

Beberapa pendapat menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang khusus yang mengelola sumber daya manusia atau tenaga kerja untuk dapat menghasilkan kontribusi yang maximal terhadap perusahaan untuk memenuhi tujuan, target yang ingin dicapai oleh para karyawan dan juga perusahaan.

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, pnegintegrasian, 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

Menurut Sedarmayanti (2016:19), Sumber Daya Manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung.

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 beberapa pendapat menurut para 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

Sedarmayanti (2016:15), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

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

c. Penggerakan

Apabila perusahaan sudah mempunyai perencanaan dan lengkap dengan orang – orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi ini penting karena merupakan langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif, efisien.

d. Pengawasan

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

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan SDM

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/ tanggung jawab departemen SDM

b. Pengembangan SDM

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

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

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM

e. Pemeliharaan Karyawan

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

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti : memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

g. Peran MSDM Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan

Aspek penting lain dari MSDM adalah : perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu, dalam kepentingan

individu karyawan, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan.

2.1.4. Tujuan Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Soetrisno (2017: 7), tujuan MSDM meliputi :

1. 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 pekerja secara tepat secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. 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 dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya” sedangkan menurut Howard H Hoyt dalam oleh 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 kerja yang jelas dan realistis
 - b. Strategi kerja 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. Perduli 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 kepribadiannya.

2.2.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Terry dalam 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 Sedarmayanti (2016: 274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Teori Genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia

2. Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat
3. Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup

2.3 Penempatan

2.3.1 Pengertian Penempatan

Menurut Sunyoto (2012:122) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis dan Jackson dalam Badriyah (2015:123) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaannya. Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2011:124) penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang.

2.3.2 Dimensi dan Indikator Penempatan

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) tentang penempatan kerja menyangkut penempatan karyawan itu sendiri yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a. Pendidikan yang seharusnya yaitu Pendidikan yang harus dijalankan atau syarat.
- b. Pendidikan alternatif yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat Pendidikan yang seharusnya.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum di tempatkan dan harus diperoleh pada ia berkerja dalam pekerjaan tersebut, indikatornya adalah :

- a. Pengetahuan mendasar keterampilan atau memahami tentang produk
- b. Peralatan kerja
- c. Prosedur dan metode proses pekerjaan

3. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikatornya adalah ;

a. Keterampilan mental :

Menganalisis data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain – lain.

b. Keterampilan fisik :

Membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.

c. Keterampilan social :

Mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa dan lain – lain.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, indikatornya adalah :

- a. Pekerjaan yang harus dilakukan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan itu

5. Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan, indikatornya adalah kesesuaian faktor usia seseorang karyawan dengan posisi kerja.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Menurut Priansa (2016:129) faktor yang mempengaruhi penempatan kerja dalam perusahaan, yaitu :

1. Faktor Prestasi Akademik

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

2. Faktor Pengalaman

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

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

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

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan

pertimbangan dalam penempatan karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

5. Faktor Usia

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

2.3.4 Prosedur Penempatan Kerja

Sastrohadiwiryo dalam Badriyah (2015:124) prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, Sastrohadiwiryo mengemukakan “Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan kerja”. Prosedur penempatan kerja harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Untuk menempatkan personalia yang dating dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

2.3.5 Jenis Penempatan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2011:211) jenis – jenis penempatan kerja adalah sebagai berikut :

1. Promosi

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

2. Transfer dan Demosi

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

3. *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program

job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.4 Kompensasi

2.3.1 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.

2.3.2 Dimensi Dan Indikator Penempatan

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:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif.
 - a. 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.
 - b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - c. 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.

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

- a. *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.

2.3.3 Asas Kompensasi

1. Asas Adil

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

2. 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.

2.3.4 Tujuan Kompensasi

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

1. Menghargai Prestasi Kerja

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

2. 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.

3. Mempertahankan Karyawan

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

4. 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.

5. 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.

6. 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.

2.3.5 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) :

1. Produktivitas

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

2. 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.

3. 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.

4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

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

5. 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.

6. 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

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Prawirosentono dalam 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. Sedangkan menurut Irianto dalam Sutrisno (2017 : 171) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.

Dan menurut Miner dalam Sutrisno (2017 : 170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan padanya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dinilai dengan suatu alat ukur disetiap perusahaan, bisa dilihat dari tercapainya tujuan perusahaan, berkembangnya 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.

2.4.2 Dimensi 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.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja Menurut Sutrisno (2017:153), mengemukakan adanya dua faktor utama yang menentukan kinerja yaitu, Faktor disiplin Individu dan lingkungan, faktor faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat – sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

Pada umumnya orang percaya bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, diantaranya ialah kemampuan minat seorang pekerja, kejelasan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja, dan tingkat motivasi kerja. Walaupun setiap faktor memiliki arti atau kegunaan masing - masing bagi penentuan kinerja, tetapi pada dasarnya kombinasi ketiga faktor itu sangat menentukan tingkat hasil kerja yang dapat menentukan suatu kinerja dari setiap karyawan.

2.4.4 Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti (2016:19) memiliki kriteria yaitu :

1. Dapat Dicapai, sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
2. Ekonomis, biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
3. Dapat diterapkan, sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi yang ada

4. Konsisten, akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi
5. Menyeluruh, mencakup semua aktifitas yang saling berkaitan
6. Dapat dimengerti, diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
7. Dapat diukur, harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
8. Stabil, harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
9. Dapat diadaptasi, harus di desain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
10. Legitimasi, secara resmi di setujui.

2.5 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 semakin meningkat. Terdapat pengaruh disiplin pegawai

				<p>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>Karina Octavia Muaja, Adolfina, Lucky Dotulong. Jurnal EMBA Vol. 5 No.2 Juni 2017 (Hal 2211 – 2220, ISSN 2303 – 1174) /Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulotgo kantor Cabang Utama Manado</p>	<p>Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja, Kinerja</p>	<p>Regresi Linear Berganda dan Determinasi</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan ialah kuantitatif, metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Hasil penelitian yang di peroleh terdapat hasil positif dan signifikan antara variabel penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Bank Sulotgo kantor Cabang Manado adalah pengalaman kerja. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja memiliki nilai koefisien yang lebih</p>

				tinggi dari penempatan kerja.
3.	Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati. Jupe UNS Vol. 2 No.1 Oktober 2013 (Hal 155 – 168) /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	Kompetensi,	Metode	Hasil Penelitian

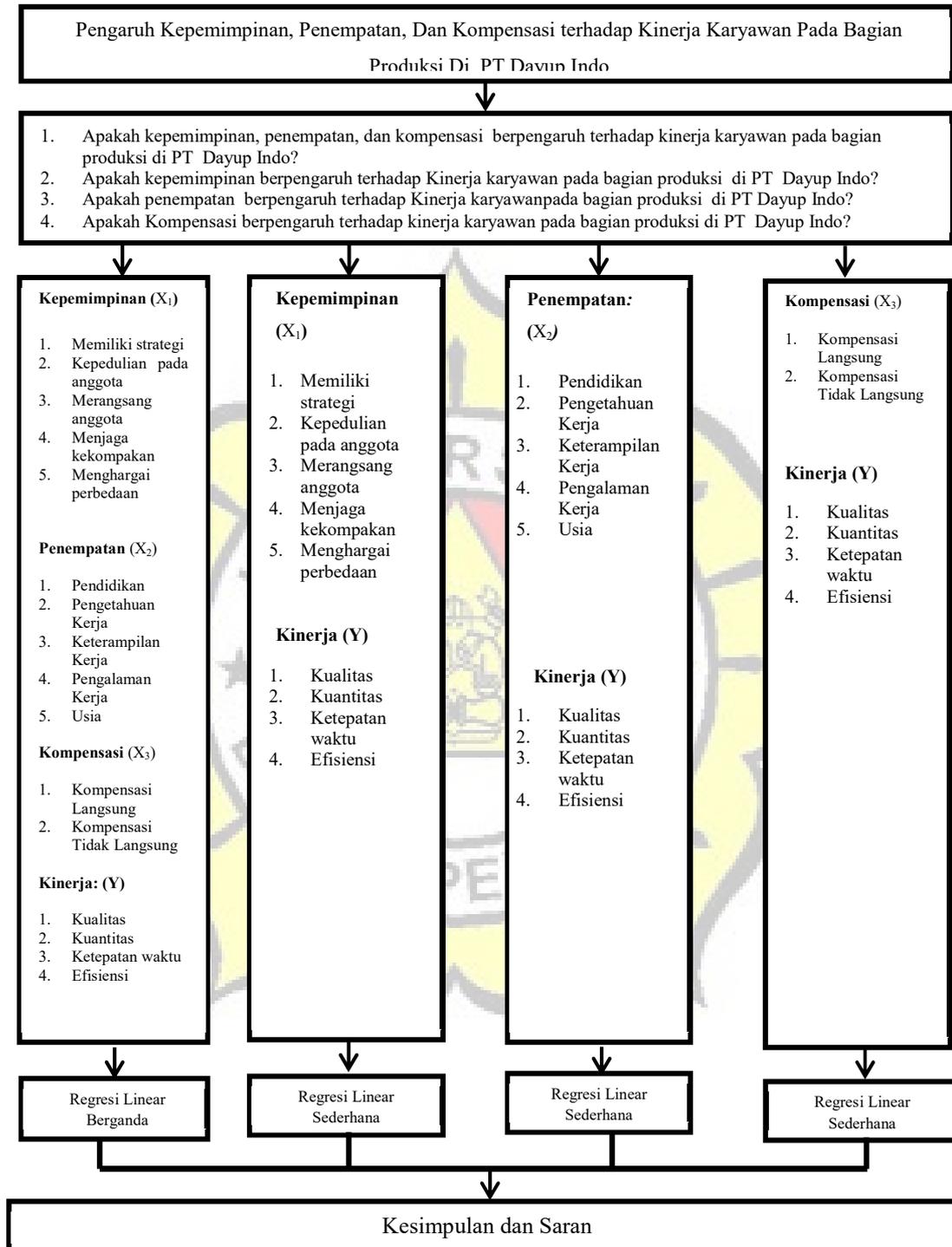
	Slamet Ahmadi/2018/ Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertahanan Kabupaten Bogor	Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan	analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso (Vol. 02 No. 02 , 2016) / Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja	Metode analisis Regresi Linear, dan Determinasi	Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkat nya

	Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.			kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai dikantor dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah Kota Semarang semakin meningkat pula.
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, 2021

2.7 Kerangka Pemikiran

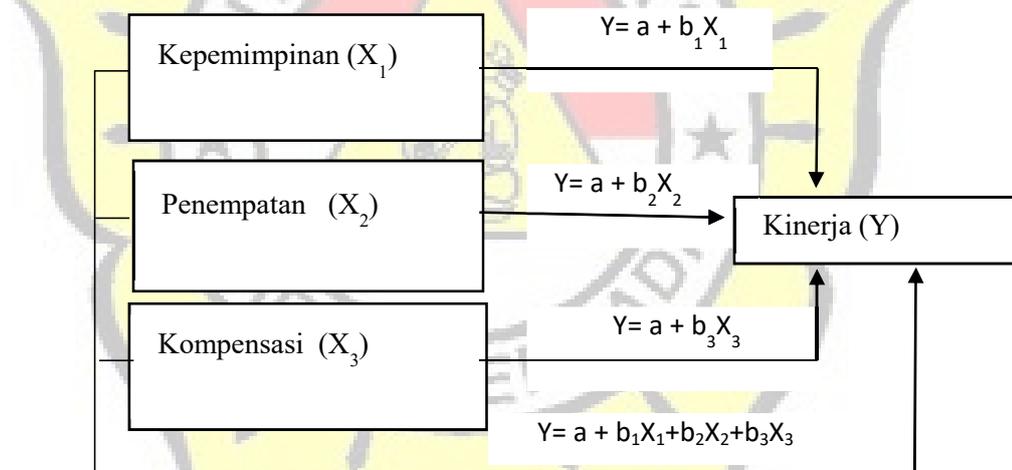
Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan penempatan terhadap kinerja di PT Dayup Indo maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan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



Sumber: Data diolah tahun 2021
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:6) Paradigma penelitian di artikan sebagai pola paket yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan di teliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu di jawab melalui penelitian, teori yang digunakan ,jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang di pergunakan. Dimana dalam penulisan ini menggunakan paradigma ganda dua variabel independent. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat Tiga variabel independen yakni kepemimpinan (X₁) penempatan (X₂), kompensasi (X₃) dan satu variabel dependen yakni Kinerja (Y), dimana kepemimpinan (X₁), penempatan (X₂) dan kompensasi

(X_3) mempengaruhi Kinerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya kepemimpinan (X_1), penempatan (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 Sugiyono (2017:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X_1), Penempatan(X_2), dan kompensasi (X_3) Terhadap Kinerja (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan (X_1), penempatan(X_2), kompensasi (X_3) terhadap Kinerja (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Kepemimpinan (X_1), Penempatan (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 Penempatan (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh antara Penempatan (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Penempatan (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)

