

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan *applied theory* yaitu kompensasi, pelatihan dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Secara umum, manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia. Selain itu manajemen juga dapat diartikan menurut etimologinya. Manajemen berarti sebagai seni mengatur dan melaksanakan, berdasarkan Bahasa Prancis kuno. Manajemen juga dapat diartikan sebagai usaha perencanaan, koordinasi, serta pengaturan sumber daya yang ada demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan bekerja Bersama dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan Dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerja sama antar sesame, sehingga akan menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Menurut Harlod Koonts dan Cryrill O'Donnel (2019:21) menyatakan bahwa :

“management is getting things done throught people. In bringing about this coordinatng of groupactivity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople”.

Menurut George R. Terry (2020:5) menyatakan bahwa *“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achive organizational goals affciently and effectively”.*

Menurut Stephen P. Robbins (2019:36) menyatakan bahwa : *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate, and maintain employees”*.

Menurut James A.F Stoner (2020:13) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian Upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Henry Fayol (2019:11) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan atau control terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen oleh para ahli dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan dalam suatu proses untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Harlod Koonts dan Cyril O' Donnel (2015) terdiri dari empat fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)
 - a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
 - b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
 - c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
 - d. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)
 - a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
 - b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
 - c. Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja
 - d. Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi pengimplementasian (*Directing*)
 - a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian
 - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
 - c. Menjelaskan kebijakan yang diciptakan

4. Fungsi pengawasan (*Controlling*)

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif Solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Menurut George R. Terry (2018:2) terdapat beberapa fungsi manajemen diantaranya :

1. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sehingga menciptakan suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penyusunan personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai kebutuhan organisasi.
4. Penggerak (*Motivating*) dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik.
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan.

6. Penilaian (Evaluation) adalah fungsi organic administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:89) jika produktivitas berupa tingginya tingkat fektivitas kinerja dan efesiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu di garis bawah dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Secara harfiah perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang.

2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai proses menciptakan hubungan hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan dan tujuan kegiatan pelaksanaan.

3. Fungsi pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini yang menstimulir tindakan-tindakan agar benar-bener terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.

4. Fungsi pengawasan (*Controlling*)

Seluruh kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut James A.F. Stoner (2018:34) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*) menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dari kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasarkan suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.

2. Pengorganisasian (*organization*) berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan kinerja efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang semakin itu adalah salah satu tugas manajer.
3. Memimpin (*to lead*) menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.
4. Pengendalian (*controlling*) berarti para manajer berusaha untuk menyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar.

Sedangkan menurut Henry Fayol (2017:57) fungsi manajemen ada lima, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan atau sasaran serta langkah langkah strategis yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Pengorganisasian mencakup proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, dan pengaturan kegiatan terkoordinasi untuk menetapkan rencana . kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian meliputi tiga hal, yaitu :
 - a. Membagi komponen kegiatan untuk mencapai tujuan
 - b. Membagi tugas kepada manajer dan bawahan
 - c. Penetapan wewenang antara kelompok

3. Pengarahan (*Comanding*)

Pengarahan adalah proses untuk memupuk motivasi pada karyawan agar bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan. Proses ini juga berupaya membimbing karyawan dalam melangsungkan rencana.

4. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah satu di antara fungsi manajemen yang bisa menjaga agar aktivitas sebuah organisasi tetap harus bersinergi dan juga dapat bekerja sama dengan baik. Tak hanya itu, komunikasi sangat dibutuhkan dalam sebuah proses koordinasi antara lain di dalam organisasi, baik itu dalam komunikasi formal maupun informal.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi manajemen ini bertujuan untuk melihat kesesuaian kegiatan organisasi dengan rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan, yakni :

- a. Menentukan standar prestasi
- b. Mengukur prestasi yang sudah dicapai
- c. Membandingkan prestasi yang sudah dicapai dengan standar prestasi
- d. Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan standar prestasi.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Seorang manajer

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2018:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas man, money, materials, machines, methods, dan markets. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia (*man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*money*)

Money (uang) merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji terhadap karyawan yang telah bekerja dan lain sebagainya.

3. Bahan (*material*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*mechine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*method*)

Methods adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memastikan keberlangsungan hidup perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan terjemahan dari “*human resource*”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*man power*” yang bisa dikatakan sebagai tenaga kerja. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*man*). Manusia merupakan suatu aset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Coutler (2018:2) menyatakan bahwa “*Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising*”.

Menurut Amstrong dan Baron (2017:6) lebih spesifik mengatakan bahwa *“Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business”*.

Menurut Edwin B. Filippo (2017:11) mengungkapkan *“Human resources management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, compensation , integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa *“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan Masyarakat”*.

Berdasarkan beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap Perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Sedarmayanti (2019:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/Perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer ini dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan baik jika memanfaatkan fungsi manajemen sumber daya manusia. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke Karyawan. Program ke Karyawan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar maumenaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan Tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan Sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai sebelas fungsi, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah

perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang, yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan prinsip adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya. Berikut beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

Menurut Sinambela (2018:291) mengemukakan bahwa:“Kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan baitan ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi.”

Menurut pendapat Hamali (2018:28) menyatakan bahwa:“Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi”.

Menurut Hasibuan (2020:118) menyatakan bahwa:“Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan

pengeluaran dan biaya kompensasi ini untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.”

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan dari organisasi perusahaan terhadap individu yang telah memberikan tenaga dan jasanya dalam berbagai bentuk yang meliputi kompensasi secara finansial langsung dan tidak langsung, serta kompensasi nonfinansial sebagai balas jasa, daya tarik, salah pembentuk motivasi, dan upaya untuk menyejahterakan karyawan dengan adil dan layak, agar mereka tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi perusahaan.

2.1.3.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Menurut Hasibuan (2020:121) terdapat beberapa fungsi dan tujuan kompensasi antara lain:

1. Ikatan kerja sama.

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3. Motivasi.

Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

4. Stabilitas karyawan.

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

5. Disiplin.

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

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa fungsi dan tujuan kompensasi terdiri dari lima fungsi yaitu ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan dan disiplin.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2019:105) yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi

dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah,

3. Produktivitas kerja pegawai atau karyawan. Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkanpun rendah.
4. Biaya hidup. Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.
5. Kondisi perekonomian nasional. Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi kompensasi terdiri dari lima faktor yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja pegawai atau karyawan, biaya hidup dan kondisi perekonomian nasional.

2.1.3.4 Asas Pemberian Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2020:148), prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan merangsang kaidah dan prestasi kerja karyawan. Adapun asas-asas pemberian kompensasi, yaitu sebagai berikut:

1. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana Kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif.

3. Sesuai undang-undang perburuhan

Penerapan dan penetapan besaran kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah yang sudah berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa asas pemberian kompensasi terdiri dari tiga asas yaitu asal adil, asas layak dan wajar serta asas sesuai undang-undang perburuhan.

2.1.3.5 Dimensi Kompensasi

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dari pendapat ahli. Dalam mengukur variabel kompensasi, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator kompensasi menurut Hasibuan (2020:118) yang mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang

- a. Gaji, merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b. Insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar.
- c. Bonus, merupakan sejumlah pendapatan tambahan yang diberikan perusahaan di luar upah atau gaji pokok karyawan sebagai hadiah karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian keuntungan untuk karyawan di luar upah atau gaji bulanannya dan biasanya berupa uang tunai, fasilitas, atau barang tertentu.

- a. Fasilitas kantor, pada umumnya fasilitas diberikan karena telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.
- b. Tunjangan, tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi.

- c. Asuransi, asuransi yang ditujukan bagi karyawan yang mana biasanya difasilitasi oleh perusahaan.
- d. Cuti, keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kompensasi terdiri dari dua dimensi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mempunyai tiga indikator yaitu gaji, insentif dan bonus. Kemudian kompensasi tidak langsung memiliki empat indikator yaitu fasilitas kantor, tunjangan, asuransi dan cuti.

2.1.4 Pelatihan Karyawan

Pelatihan salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai karena perkembangan organisasi harus diimbangi dengan produktivitas kerja pegawai yang tinggi, sehingga ini akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang di bebankan kepadanya secara efektif dan efisien. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan ini dirasa sangat penting adanya karena banyak manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari kemajuan teknologi membuat pelatihan harus diterapkan dengan baik.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia (SDM) Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang

berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Doni Juni Priansa (2018:117), menyatakan bahwa :

“Pelatihan merupakan upaya untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

Menurut Shofiatun (2019:38) Menyatakan bahwa :

“Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan Metode tertentu guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan bekerja seseorang.

Menurut Sri Larasati (2018:110), menyatakan bahwa :

“Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir.”

Menurut Gary Dessler (2020: 275), menyatakan bahwa :

“Program pelatihan dapat dilakukan melalui *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah kegiatan yang mengembangkan karyawan untuk mempelajari dan memaksimalkan pengetahuan dan kemampuan sesuai bidang yang dilatih yang berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam perusahaan.

2.1.4.2 Teori-Teori Pelatihan

Teori pelatihan (teori harapan) kadang disebut teori ekspektansi atau *expectancy theory motivation* dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya Tarik dari hasil kepada individu. Vroom dalam Koontz, 1990 mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa Tindakan mereka akan mempengaruhi pada pencapaian tujuan tersebut.

Penggunaan teori harapan dikarenakan didalam sebuah Perusahaan yang mengadakan pelatihan, peserta pelatihan akan memiliki motivasi agar saat melakukan tanggung jawab dalam pekerjaannya lebih mahir dan efektif.

2.1.4.3 Jenis Pelatihan

Menurut Priansa dan Suwatno (2018:88) jenis – jenis pelatihan dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

2. Pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis dan hubungan baik dengan pelanggan.

3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan yang dimaksud untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan pekerjaan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau pengawasan, pemecahan konflik.

4. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masadepan, misalnya: praktik – praktik bisnis, perkembangan eksekutif, perubahan organisasional.

2.1.4.3 Metode Pelatihan

Menurut Cherrington dalam Ansory dan Indrasari (2018:178) metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *Off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *On the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *Off the job training* lebih berfokus pada perkembangan dan Pendidikan jangka Panjang.

On the job training dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job instruction training*

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

2. *Apprenticeship*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3. *Internship and assistantship*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut Pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *intership training cooperative education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima Pendidikan formal disekolah yang bekerja disuatu Perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam Perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

4. *Job rotation and transfer*

Adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat dua kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan yang sungguh-sungguh, yang kedua banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. tetapi pelatihan ini juga

memiliki keuntungan yaitu: jika pelatihan ini diberikan oleh manager yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

5. *Junior boards dan committee assignments*

Alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan Keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota wkssekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif lain.

6. *Couching dan conseling*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan yang tepat.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler dalam Sri Larasati (2018:111), pelatihan dibagi menjadi lima dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingatn 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. Pendidikan instruktur

b. Penguasaan materi

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 Pelatihan

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

4. Materi Pelatihan

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

a. Sesuai tujuan

b. Sesuai kemampuan peserta

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

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau Perusahaan di mana seseorang karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar kerja yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan Perusahaan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima tujuan Perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2019:11) menyatakan bahwa “Sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.”

Menurut Mangkunegara (2020:67) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Afandi (2018:83) mendefinisikan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi guna mencapai tujuan utama dari organisasi.

2.1.5.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mangkunegara (2020:70) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individual yaitu hal-hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas, dorongan, semangat dan dukungan
3. Faktor tim diantaranya adalah kerja sama, dan kekompakan.
4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) dimana faktor ini merupakan sebuah tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor kontekstual (situasional).

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Berikut merupakan dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2020:72) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan dalam bekerja

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Pengambilan keputusan pada tugas

4. Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Inisiatif dalam mengambil tindakan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ahmad Maulana, Putri Arini H & Eman Sulaeman. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Siman Jaya Bakery <i>Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)</i> , 4(6), 12929–12935.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi, Pelatihan dan kinerja karyawan	Lokasi dan waktu penelitian
2	Ali, F., Nurnaningsih, N., & Putra, P. (2023). <i>Effect of Technical Training, Work Experience, and Competency on Office Performance</i> <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> , 9(12), 565-576.	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan dan kinerja karyawan	Lokasi dan waktu penelitian Kompetensi dan pengalaman sebagai variabel X
3	Intan Anggela Rosariani & Arief Syah Safrianto. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karya Bakery. <i>Jurnal Manajemen & Pendidikan [JUMANDIK]</i> , 1(3), 198-207.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi, Pelatihan dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Lokasi dan waktu penelitian
4	Mey, T. E. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mustika Citra Rasa.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan	Objek penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The World of Business Administration Journal</i> , 43-52.	signifikan terhadap kinerja karyawan	dan kinerja karyawan	Lokasi dan waktu penelitian
5	Lestari, Nur Hidayah Indah. (2020) Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. Wellington Bakery & Ice Cream). <i>Jurnal Berbasis Sosial 1.2</i> : 26-42.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Lokasi dan waktu penelitian
6	Monika, A., Rusman, T., Suroto, S., & Maydiantoro, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Barley Bread. <i>Economic Education And Entrepreneurship Journal 4 (2)</i> : 132.-150	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi sai betik (KPN) di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat.	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi ,Pelatihan dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Lokasi dan waktu penelitian Lingkungan kerja sebagai variabel X
7	Sehuddin, A., Semmaila, B., & Alam, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Roti Abadi <i>Journal of Management Science (JMS)</i> , 2(1), 25-40.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Lokasi dan waktu penelitian Motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel X

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p>Munawaroh, L., & Tridayanti, H. (2022).</p> <p><i>The Effect of Direct Compensation, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Reza Cell Surabaya.</i></p> <p><i>WORLD JOURNAL OF BUSINESS, PROJECT AND DIGITAL MANAGEMENT</i>, 3(2), 125-131.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p> <p>Motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel X</p>
9	<p>Isnaini, M., Fauziah, H., Riwana, A., & Haryanto, R. (2023).</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Palm Bakery.</p> <p>Jurnal Media Wahana Ekonomi Wahana Ekonomika, Vol. 20. No. 2.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan, kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
10	<p>Katjina, H., & Nugraha, J. H. (2024).</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Roti Ramayana.</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen, Jil.2, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan, Kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
11	<p>Hirzi, A. F., Karimudin, Y., & Hadjri, M. I. (2024)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Saritama Food.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi. Objek penelitian berbeda</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah, Vol. 6, No. 3			
12	Muhammad Aditya lukman, Isni Andriana dan Wita Farla (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tempo Tbk Palembang. Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah, Vol. 6, No. 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi Objek penelitian berbeda
13	Rahman, B. A., & Andri, S. (2023). Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AJ Bakery Cake. Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Vol 5 No 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi ,Pelatihan dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
14	Lestari, E., & Febrian, W. D. (2024) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Billy Indonesia Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani Vol. 6 No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Pelatihan Objek penelitian berbeda Penelitian yang dilakukan peneliti tidak melibatkan variabel Disiplin Kerja dan Motivasi
15	Saepul Bahri, Junengsih dan Widya Lelisa (2024) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan PT. Alva Perkasa Cabang Bandung Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Vol.3, No.2.	signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
16	Saman, A. (2020). <i>Effect of compensation on employee satisfaction and employee performance.</i> <i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4(01).</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Kompensasi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Pelatihan Objek penelitian berbeda Objek dan lokasi penelitian
17	Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). <i>The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable.</i> <i>(BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(2), 2385-2393.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel Pelatihan dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Kompensasi Objek penelitian berbeda

Sumber: Hasil diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu sentralnya. Pada penelitian ini peneliti mengusung judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sunlight Food Indonesia yang mengusung kinerja karyawan sebagai isu sentral dengan lokus penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu dan keterbaruan untuk faktor penyebabnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi yang baik tentunya ingin mewujudkan visi dan misinya bisa tercapai, dan organisasi harus bisa mengelola sumber daya dengan sebaik mungkin karena untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas dan sesuai standar yang diinginkan sangat tidak mudah. Maka dari itu pentingnya factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah organisasi.

Terwujudnya kinerja karyawan yang berkualitas dan handal tentunya ada faktor yang mempengaruhi yaitu kompensasi dan pelatihan, dari kedua faktor tersebut dapat mempengaruhi atau bisa memberikan dampak yang positif bagi karyawan termasuk pada aspek kinerja. Hal tersebut sebanding lurus dengan hasil penelitian dari Ahmad Maulana, Putri Arini H & Eman Sulaeman (2022) bahwasanya kompensasi merupakan sumber rasa aman terhadap keuangan seorang karyawan. Bila seorang pegawai merasa aman terhadap keuangannya, maka mereka akan lebih nyaman dalam bekerja dan dapat bekerja dengan baik serta memberikan kemampuan terbaik mereka dalam bekerja dan Pelatihan kerja yang efektif memiliki korelasi yang signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas bahwa kompensasi bisa jadi sumber kenyamanan didalam sebuah organisasi. Begitupun dengan pelatihan dimana hal tersebut menjadi salah satu faktor pendorong agar karyawan bisa meningkatkan kinerjanya.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sistem kompensasi yang adil dan sesuai akan memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi, kompensasi juga memiliki arti

penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak sesuai dan tidak memadai dapat menyebabkan permasalahan yang dapat menurunkan kinerja karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu menjadi referensi dan tolak ukur peneliti dalam melakukan penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari, Nur Hidayah Indah. (2020) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang mendefinisikan bahwa semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian lainnya juga sejalan yaitu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Monika, A. dkk (2022) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di suatu Perusahaan. Hal ini menguatkan bahwa semakin meningkatnya kompensasi seseorang maka akan memicu karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka kompensasi mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Karena semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan suatu faktor yang sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi. Dengan diberikannya kompensasi yang adil pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan setiap perusahaan pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat profitabilitas tinggi, dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka berarti kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk para karyawan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban Tujuan setiap perusahaan pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat profitabilitas tinggi, dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu menjadi referensi dan tolak ukur peneliti dalam melakukan penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hirzi, A. F., Karimudin, Y., & Hadjri, M. I. (2024) menunjukkan hasil penelitian yaitu pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Hal ini berarti semakin meningkatkan kualitas pelatihan maka akan meningkatkan kualitas kinerja dari karyawannya dan sebaliknya jika pelatihan menurun maka akan menyebabkan kinerja karyawan yang menurun. Hal ini sejalan dengan hasil

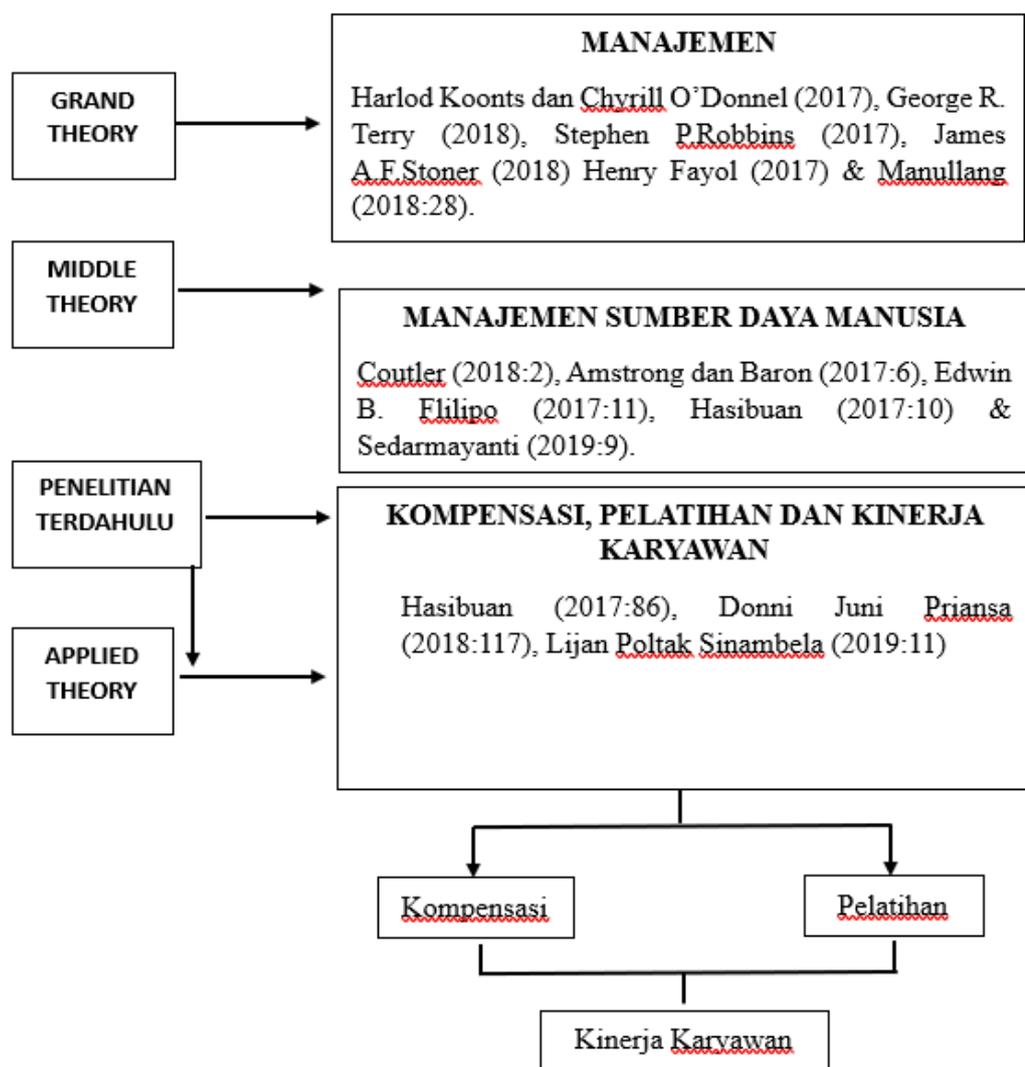
penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isnaini, M. dkk (2023) menunjukkan hasil bahwa kinerja berpengaruh dan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja dari seorang karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka pelatihan mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan. Bisa dikatakan apabila dalam pelaksanaan pelatihan kerja berjalan dengan baik, akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika pelatihan menurun maka akan menyebabkan kinerja karyawan yang menurun.

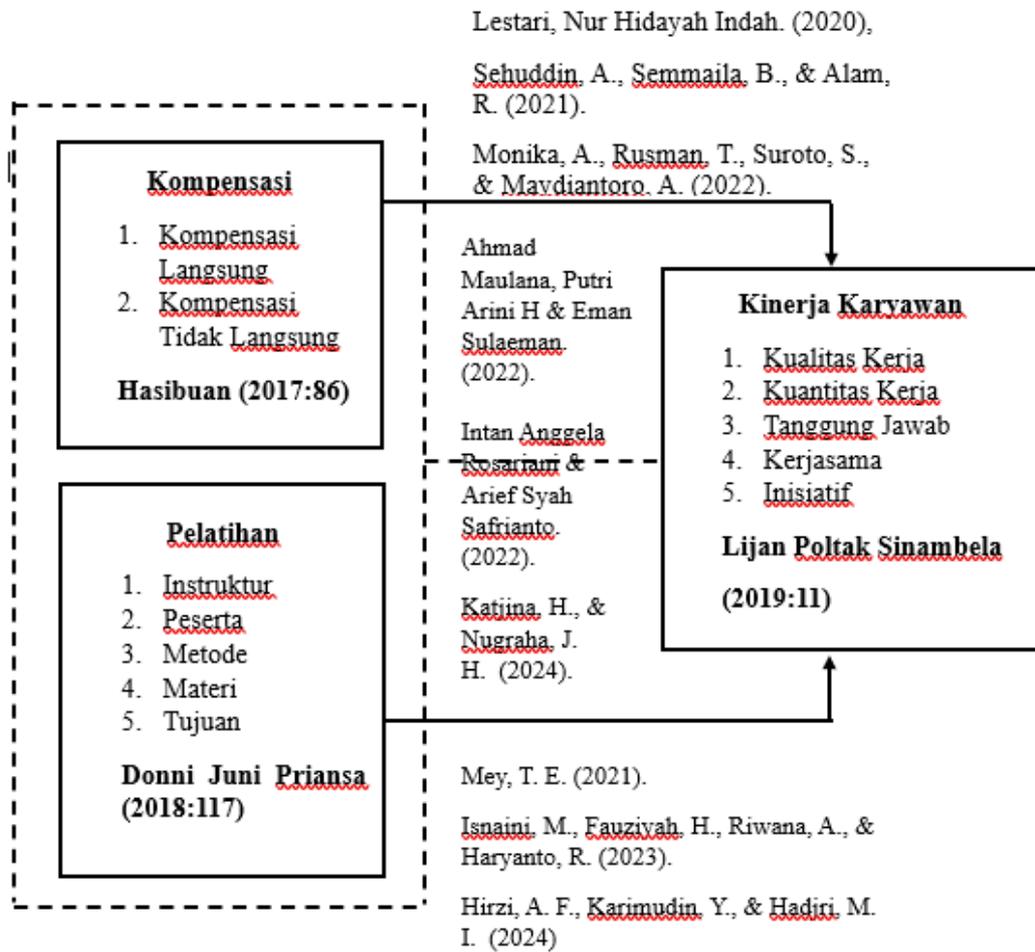
2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan, hal ini dikarenakan jika kompensasi karyawan diberikan dengan adil dan sesuai maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Begitu juga dengan pelatihan, jika pelatihan pada suatu perusahaan dapat dijalankan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif dalam bekerja, akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Kompensasi dan pelatihan merupakan hal penting yang harus ada pada setiap individu di suatu organisasi karena kedua unsur tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal, penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ahmad Maulana, Putri Arini H & Eman Sulaeman. (2022). menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi dan pelatihan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja seorang karyawan dalam bekerja, hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya kompensasi dan pelatihan maka akan menyebabkan meningkatnya

pula kinerja karyawan dalam bekerja dan sebaliknya semakin menurunnya kompensasi dan pelatihan akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh Katjina, H., & Nugraha, J. H. (2024). menunjukkan hasil penelitian yaitu kompensasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya dalam bekerja.



Gambar 2.1
Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Keterangan:

- > Berpengaruh secara simultan
 —————> Berpengaruh secara parsial

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu.

Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

b. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.