

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah yang berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Kajian pustaka dari suatu penelitian sering disebut sebagai studi literatur atau tinjauan pustaka, di mana didalamnya memaparkan landasan teori baik secara umum maupun secara khusus yang berkaitan dengan permasalahan dan variabel yang diteliti.

Kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan, *applied theory* yaitu perencanaan sdm, pengawasan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu, seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus dalam membentuk suatu organisasi.

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 sesama., 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 Cyrill O' Donnel (2017) menyatakan bahwa :*“Management is getting things done throught people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople”*.

George R. Terry (2018:5) menyatakan bahwa *“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively”*.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:36) 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 (2018:13). “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 (2017:11) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan atau kontrol 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-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 alternative 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 (Planing)

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)

Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan

3. Penyusunan personalia (Stafing)

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 nyatanya 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 bawahi 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 ilmiah 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.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Peran manusia sangat besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam instansi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar dapat berkontribusi secara optimal bagi pencapaian dan tujuan instansi. Bagian dan unit yang biasanya menangani sumber daya manusia adalah kasubbag kepegawaian, untuk memperjelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berikut ini merupakan beberapa definisi 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 Arif Yusuf Hamali (2018:2)menyatakan bahwa *“Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”*.

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.*

Sedangkan menurut Marwansyah (2019:7) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, serta pemberian kompensasi untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi yang ada untuk analisis penilaian kinerja yang obyektif. Dari beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau pegawai, 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 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen memiliki fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut fungsi Manajemen SDM menurut Coutler (2018:9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Amstrong dan Baron (2017:7) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
 - c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
 - d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
 - b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
 - c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusanya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen SDM menurut Edwin B. Filippo (2017:196) proses manajemen sumber daya manusia di bagi kedalam lima bagaian fungsi utama yang terdiri dari :

1. Human Resource Planning
Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. Personal Procurement

Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutment, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja

3. Personal development

Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan

4. Personal Utilization

Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:45) meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi : pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

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

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan 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 sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

10. Kedisiplinan

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

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya, (pemberhentian ini di atur dalam undang-undang No, 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan).

Sedangkan menurut Marwansyah (2019:33) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ada tujuh yaitu :

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang secara sistematis yang mengkaji keutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan jumlah dan mutu, atau kualifikasi sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

2. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen merupakan salah satu proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan agar mereka melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi persyaratan. Sedangkan seleksi adalah proses indentifikasi dan pemilihan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Salah satu upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui programprogram pelatihan, pendidikan, dan pengembangan

4. Kompensasi

Pemberian balas jasa sebagai imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan dapat berupa gaji atau upah, insentif, tunjangan atau pelayanan, dan imbalan non finansial

5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja merupakan suatu upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Sedangkan kesehatan kerja adalah terbebasnya pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6. Hubungan industrial

Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari pengusaha, pekerja maupun pemerintah.

7. Penelitian sumber daya manusia

Kegiatan tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan organisasi. Riset sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perencanaan, pengumpulan, analisis dan pelaporan dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi dan penyelesaian masalah dan dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Jika dikaitkan dengan Fungsi Manajemen perencanaan manusia itu berada di dimensi Perencanaan (Planning) yang artinya merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

2.1.3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah strategis dalam memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Armstrong & Taylor (2019:215), *“Human resource planning is the process of systematically forecasting the future demand for and supply of employees and deploying the steps required to ensure that the organization has the right people in the right place at the right time.”* Yang diterjemahkan bahwa Perencanaan SDM adalah proses memproyeksikan secara sistematis kebutuhan dan

ketersediaan tenaga kerja di masa depan serta menentukan langkah-langkah yang diperlukan agar organisasi memiliki orang yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat.

Mathis et al. (2020:145) menjelaskan bahwa *“HR planning involves analyzing and identifying the need for and availability of human resources so that the organization can meet its strategic objectives.”*

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:75), perencanaan SDM adalah suatu perencanaan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja baik dari segi jumlah maupun kualitas agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa mendatang.

Handoko (2014:23) menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah suatu proses yang meramalkan kebutuhan organisasi akan tenaga kerja di masa depan serta membuat strategi yang sistematis untuk memenuhinya.

Dari sisi jurnal, penelitian Wibowo et al. (2023) dalam Jurnal Manajemen Strategis menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah landasan strategis dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kapasitas SDM yang tersedia secara berkelanjutan.

Alfian & Hidayat (2023) dalam Jurnal Sumber Daya dan Organisasi mengemukakan bahwa perencanaan SDM mengarahkan organisasi untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga memperkirakan dinamika kebutuhan di masa depan.

Sementara itu, penelitian oleh Purba & Siregar (2022) dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan menyebut bahwa perencanaan SDM berperan penting

dalam mendukung efisiensi, efektivitas, dan kesinambungan manajemen SDM jangka panjang.

Dapat disimpulkan bahwa Perencanaan SDM adalah proses strategis dan sistematis untuk memperkirakan, mengatur, dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi agar selaras dengan visi dan misi jangka panjang. Semua ahli sepakat bahwa inti dari perencanaan SDM terletak pada kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM. Penelitian ini menggunakan teori pengertian dari Armstrong & Taylor (2023:115) Dikarenakan relevan dengan konteks organisasi modern dan konsisten sering digunakan oleh peneliti terdahulu

2.1.3.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Armstrong & Taylor (2023:217) menyatakan bahwa tujuan utama dari perencanaan SDM adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang cukup, kompeten, dan termotivasi sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan, serta mengurangi ketidakpastian pasar tenaga kerja.

Menurut Mathis et al. (2020:148) menambahkan bahwa perencanaan SDM bertujuan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan organisasi, mengantisipasi ketidakseimbangan tenaga kerja, serta meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM.

Hasibuan (2016:77) menyebut bahwa tujuan perencanaan SDM adalah agar perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas secara tepat waktu.

Handoko (2014:26) menambahkan bahwa perencanaan SDM bertujuan mencegah kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta mendukung kelancaran operasional dan pengembangan karier karyawan.

Dari sisi jurnal, Wibowo et al. (2023) menyatakan bahwa perencanaan SDM bertujuan mempercepat respons organisasi terhadap perubahan strategis. Alfian & Hidayat (2023) menyebutkan bahwa tujuan utamanya adalah efisiensi biaya rekrutmen, pengembangan, dan retensi tenaga kerja. Purba & Siregar (2022) menjelaskan bahwa perencanaan SDM dapat mengurangi risiko kekurangan keterampilan di masa depan dan meminimalkan pergantian karyawan yang tidak direncanakan.

Dapat disimpulkan bahwa Tujuan perencanaan SDM adalah untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah dan kualitas, pada saat yang tepat, guna mendukung strategi dan operasional organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Menurut Armstrong & Taylor (2023:219), faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM meliputi: perubahan organisasi, kebijakan tenaga kerja, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta kebutuhan keterampilan masa depan.

Mathis et al. (2020:149) Menjelaskan bahwa menambahkan beberapa faktor penting seperti: tren pasar tenaga kerja, dinamika demografis, perubahan hukum ketenagakerjaan, dan tingkat retensi karyawan.

Menurut Hasibuan (2016:79) menyebutkan faktor-faktor seperti: tingkat produksi, volume pekerjaan, produktivitas karyawan, dan kebijakan promosi atau mutasi internal.

Menurut Handoko (2014:29) menyoroti bahwa faktor internal (seperti struktur organisasi, budaya kerja) dan eksternal (seperti persaingan tenaga kerja dan perkembangan teknologi) sangat berpengaruh.

Dalam Wibowo et al. (2023) menyimpulkan bahwa faktor perencanaan SDM mencakup dinamika pasar kerja, kebutuhan kompetensi digital, dan mobilitas tenaga kerja. Alfian & Hidayat (2023) menyatakan bahwa faktor pendorong perencanaan SDM modern mencakup fleksibilitas kerja, digitalisasi proses, dan manajemen krisis. Dan juga Purba & Siregar (2022) menegaskan bahwa globalisasi, tekanan pasar, serta tren kerja jarak jauh turut memengaruhi pola perencanaan SDM saat ini.

Dapat disimpulkan bahwa Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM bersifat dinamis, mencakup aspek internal organisasi dan kondisi eksternal seperti perkembangan teknologi, hukum, demografi, serta kebutuhan keterampilan masa depan. Penelitian ini menggunakan teori tujuan perencanaan sdm dari Amstrong & Taylor (2023:219)

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong & Taylor (2023:222) ada 2 dimensi dalam perencanaan sdm :

1. Perencanaan kuantitatif : meliputi rekrutmen, seleksi dan informasi kebutuhan pegawai.
2. Perencanaan kualitatif berfokus pada kompetensi, keahlian, dan potensi SDM yang diperlukan untuk mendukung strategi jangka panjang organisasi.

Mathis et al. (2020:151) menjelaskan bahwa perencanaan SDM mencakup proyeksi kebutuhan tenaga kerja, analisis ketersediaan, identifikasi kesenjangan keterampilan, dan perencanaan strategi pengembangan. Hasibuan (2016:80) menambahkan aspek perencanaan kuantitas, kualitas, pengadaan, pengembangan, serta monitoring dan evaluasi. Handoko (2014:32) menekankan indikator berupa kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume kerja, keterampilan, loyalitas, dan potensi pengembangan. Sejalan dengan itu, penelitian Alfian & Hidayat (2023) serta Purba & Siregar (2022) menyoroti indikator seperti kuota kebutuhan, absensi, turnover, ketepatan penempatan, dan pengembangan kapasitas. Dengan demikian, dimensi dan indikator perencanaan SDM pada dasarnya mencakup proyeksi kebutuhan, ketersediaan tenaga kerja, kesesuaian kompetensi, pengadaan, pengembangan, serta evaluasi berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan teori dimensi dan indicator perencanaan sdm dari Amstrong & Taylor (2023:222) karena kerangkanya sederhana namun komprehensif, membagi perencanaan SDM ke aspek kuantitatif (rekrutmen dan seleksi) serta kualitatif (kompetensi dan keterampilan) yang relevan untuk menilai kinerja mitra.

2.1.4 Pengawasan Kerja

Jika dikaitkan dengan Fungsi Manajemen pengawasan itu termasuk dimensi pengendalian (Controlling) yang berarti Fungsi manajemen ini bertujuan untuk melihat kesesuaian kegiatan organisasi dengan rencana yang sudah dirancang sebelumnya

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Robbins dan Coulter (2022:410), "*Control is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance.*" Pengawasan adalah proses memantau, membandingkan, dan memperbaiki kinerja pekerjaan). Definisi ini menekankan bahwa pengawasan bukan hanya proses mengamati, tetapi juga menyesuaikan kinerja dengan standar yang ditetapkan.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (2013:598) menyatakan bahwa "*Controlling is the process of ensuring that actual activities conform to planned activities.*" (Pengawasan merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas nyata sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan sebelumnya).

Simamora (2020:505) menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses sistematis untuk memastikan kesesuaian antara pelaksanaan kerja dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Mangkunegara (2021:185) mengartikan pengawasan sebagai fungsi manajerial yang bertujuan untuk menjaga kesesuaian hasil kerja dengan target yang ingin dicapai, melalui evaluasi dan perbaikan.

Dalam penelitian Fatimah dan Ramadhani (2023) menyatakan bahwa pengawasan adalah bagian dari siklus manajerial yang penting dalam menjamin akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Dhiu et al. (2025) menunjukkan bahwa pengawasan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam hubungan antara disiplin kerja dan output organisasi Dan Mayta-Huiza et al. (2023) membuktikan bahwa pengawasan diintegrasikan dalam kontrol manajerial secara signifikan mempengaruhi kinerja administrasi secara langsung maupun tidak langsung

Dapat disimpulkan bahwa Pengawasan kerja merupakan suatu proses manajerial yang bersifat sistematis, bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi terlaksana sesuai standar dan tujuan yang telah ditetapkan, melalui pemantauan, perbandingan, dan koreksi hasil kerja. Penelitian ini menggunakan teori pengertian pengawasan dari Robbins dan Coulter (2022:410) dikarenakan memiliki struktur dimensi jelas dan relevan dengan konteks pengawasan lapangan

2.1.4.2 Tipe-Tipe Pengawasan

Robbins dan Coulter (2022:411) menyatakan bahwa pengawasan menjadi tiga tipe, yaitu:

1. Feedforward Control: pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan, bertujuan untuk mencegah kesalahan.
2. Concurrent Control: dilakukan saat kegiatan berlangsung untuk memastikan proses berjalan sesuai standar.

3. Feedback Control: dilakukan setelah kegiatan selesai, dengan fokus pada evaluasi hasil dan tindakan korektif.

Stoner et al. (2013:599) menguatkan bahwa ketiga tipe pengawasan ini penting untuk mendeteksi penyimpangan secara dini, menyesuaikan proses selama pelaksanaan, dan memperbaiki hasil yang telah terjadi.

Simamora (2020:505) menyebut bahwa pengawasan terbagi menjadi tiga yaitu: pengawasan pendahuluan, pengawasan bersamaan, dan pengawasan umpan balik, yang masing-masing penting dalam siklus pengendalian.

Mangkunegara (2021:186) menekankan bahwa pengawasan yang efektif memerlukan penerapan ketiga tipe secara seimbang agar organisasi dapat merespons dinamika kerja dengan cepat.

Fatimah dan Ramadhani (2022) menyatakan bahwa pengawasan modern yang efektif mensyaratkan keterpaduan ketiga tipe ini untuk mendorong produktivitas dan akuntabilitas kerja.

Penelitian oleh Dhiu et al. (2025) memperkuat konsep ini dengan temuan bahwa feedforward dan concurrent control secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan. Dalam konteks ini, tipe-tipe pengawasan bukan hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, melainkan juga sebagai strategi pembentukan budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab

Hasil penelitian Mayta-Huiza et al. (2023) memperlihatkan bahwa unsur supervision dalam kontrol manajerial berkontribusi positif terhadap kinerja

administratif baik secara langsung maupun tak langsung. Dengan demikian, feedforward, concurrent, dan feedback tetap menjadi fondasi pengawasan kerja yang efektif.

Dapat disimpulkan bahwa Tipe pengawasan kerja terdiri dari tiga jenis utama, yaitu: pengawasan sebelum proses (feedforward), selama proses (concurrent), dan setelah proses (feedback). Ketiganya diperlukan untuk membentuk sistem pengawasan yang menyeluruh dan adaptif. Penelitian ini menggunakan teori tipe-tipe pengawasan dari Robbins dan Coulter (2022:411)

2.1.4.3 Pentingnya Pengawasan Kerja

Robbins dan Coulter (2022:412) menyatakan bahwa “*Control is the final link in the management functions.*” (Pengawasan adalah penghubung terakhir dalam fungsi manajemen). Tanpa pengawasan, manajer tidak memiliki dasar untuk mengetahui apakah tujuan telah tercapai atau perlu dilakukan perbaikan.

Stoner et al. (2013:601) menyebutkan bahwa pengawasan merupakan komponen kritis dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui deteksi penyimpangan dan tindakan korektif yang cepat.

Menurut Simamora (2020:506) menegaskan bahwa pengawasan diperlukan untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan efisien dan sesuai dengan perencanaan, serta meminimalkan risiko kesalahan.

Mangkunegara (2021:187) menyatakan bahwa pengawasan berfungsi sebagai alat untuk memperkuat kedisiplinan, meningkatkan efektivitas, serta menjamin ketercapaian tujuan kerja.

Fatimah dan Ramadhani (2023) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan strategi manajerial yang dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja instansi, khususnya dalam pelayanan publik.

Penelitian Dhiu et al. (2025) membuktikan secara empiris bahwa pengawasan signifikan memengaruhi kinerja pegawai, menunjukkan hubungan positif antara pengawasan, disiplin, dan efektivitas organisasi. Demikian pula Mayta-Huiza et al. (2023) menyatakan bahwa pengawasan yang terintegrasi dengan komunikasi dan informasi meningkatkan kinerja administratif secara signifikan

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengawasan kerja sangat penting sebagai bagian akhir dari siklus manajemen yang menjamin efektivitas pelaksanaan tugas, mendeteksi penyimpangan, dan mendorong akuntabilitas serta efisiensi kerja. Penelitian ini menggunakan teori pentingnya pengawasan dari Robbins dan Coulter (2022:412)

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Robbins dan Coulter (2022:414) menjelaskan bahwa efektivitas pengawasan dipengaruhi oleh:

1. Struktur organisasi,
2. Teknologi informasi,
3. Budaya kerja,
4. Sistem pelaporan kinerja,
5. Gaya kepemimpinan.

Stoner et al. (2013:603) menambahkan bahwa pengaruh eksternal seperti perubahan lingkungan, teknologi baru, dan peraturan pemerintah juga berdampak pada efektivitas sistem pengawasan.

Simamora (2020:507) menyebut bahwa beberapa faktor utama adalah: sistem informasi manajemen, standar kerja yang jelas, keahlian pengawas, dan dukungan manajemen.

Mangkunegara (2021:189) menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, motivasi kerja, dan kejelasan peran sebagai fondasi pengawasan yang sukses.

Fatimah dan Ramadhani (2023) menyatakan bahwa faktor internal seperti kompetensi SDM, fasilitas kerja, dan budaya organisasi sangat memengaruhi akurasi dan kecepatan sistem pengawasan.

Studi oleh Dhiu et al. (2025) menunjukkan disiplin kerja sebagai mediator antara pengawasan dan kinerja, mempertegas pentingnya kualitas pengawasan dan disiplin internal. Sementara itu, Mayta-Huiza et al. (2023) menemukan bahwa informasi dan komunikasi memediasi hubungan antara kontrol manajerial dan kinerja administratif, menunjukkan pentingnya sinergi internal dalam sistem pengawasan

Dari pendapat para ahli di atas dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Pengawasan kerja dipengaruhi oleh faktor struktural, teknologi, perilaku organisasi, kepemimpinan, serta sumber daya manusia. Keselarasan faktor-faktor ini akan menentukan keberhasilan proses pengawasan.

Penelitian ini menggunakan teori faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan dari Robbins dan Coulter (2022:414)

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Menurut Robbins dan Coulter (2022:415), pengawasan yang efektif mencakup lima langkah utama, yang sekaligus menjadi dimensi utama pengawasan kerja, yaitu:

1. **Prosedur Pengawasan (Control Procedures):** Prosedur atau metode sistematis yang mengatur pelaksanaan pengawasan dalam organisasi.
2. **Standar Kerja (Work Standards):** Kriteria atau ukuran yang digunakan sebagai tolok ukur evaluasi hasil kerja.
3. **Pengukuran Kinerja (Performance Measurement):** Proses evaluasi kinerja karyawan menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif.
4. **Pelaksanaan Pengawasan (Implementation):** Proses penerapan strategi pengawasan dalam pelaksanaan kegiatan operasional.
5. **Tindakan Perbaikan (Corrective Action):** Langkah korektif yang diambil terhadap penyimpangan hasil kerja dari standar yang telah ditetapkan.

Lima dimensi pengawasan yang mencakup prosedur, standar, evaluasi, pelaksanaan. didukung oleh Stoner et al. (2013), Simamora (2020), dan Mangkunegara (2021) dengan indikator keteraturan prosedur, kejelasan target, akurasi evaluasi, efektivitas pelaksanaan, serta kesesuaian tindakan korektif.

Fatimah dan Ramadhani (2023) menegaskan relevansi 3 dimensi tersebut di sektor publik maupun swasta, sementara Dhiu et al. (2025) serta Mayta Huiza et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan prosedur, standar, dan tindakan korektif yang konsisten berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan serta peningkatan kinerja pegawai.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Lima dimensi utama pengawasan kerja menurut Robbins dan Coulter meliputi prosedur, standar kerja, pengukuran kinerja, pelaksanaan pengawasan, dan tindakan perbaikan. Dimensi ini menjadi acuan utama dalam mengevaluasi efektivitas sistem pengawasan kerja dalam organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori dimensi dan indikator pengawasan dari Robbins dan Coulter (2022:415) karena kerangkanya komprehensif dan sistematis, membagi pengawasan ke dalam lima langkah inti prosedur, standar, pengukuran kinerja, pelaksanaan, dan tindakan perbaikan sehingga mudah diaplikasikan dan relevan untuk menilai efektivitas pengawasan terhadap kinerja mitra.

2.1.5 Kompensasi

Jika dikaitkan dengan Fungsi manajemen sumber daya manusia kompensasi merupakan dimensi dari kompensasi yang artinya pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan Perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi secara umum adalah segala sesuatu yang diterima seseorang baik berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada seseorang. Pengertian kompensasi umumnya merupakan suatu objek yang diberikan, kecuali dari pajak pendapat. Arti lain juga, kompensasi adalah imbal baik berupa uang atau non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Robert N. Lusssiers dan Jhon R. Hendom (2018:1102) *“Compensation is the total salary and benefits provided by the company in exchange for work. Compensation greatly effect job satisfaction and retaining employees”* yang artinya “Kompensasi adalah total gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan kerja. Kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan”

Menurut Gary Dessler (2017:346) *“ compensation is covering all forms of payment given to employessand arising from their work”*.

Menurut Hasibuan (2017:119) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Mangkunegara (2015:85) menyatakan kompensasi merupakan penghargaan dari organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra, Hidayat, dan Ramadhani (2020), dijelaskan bahwa kompensasi merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara optimal dan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian oleh Barkah & Fadli (2023) dari *Trending Jurnal Pengabdian Cendikia* memaparkan bahwa kompensasi baik finansial maupun non-finansial signifikan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh organisasi instansi pemerintahan kepada karyawan, yang dapat bersifat secara finansial maupun non finansial pada periode yang sudah ditetapkan.

Dalam Penelitian Ardani, Sugianingrat, & Trarintya (2023) memaparkan bahwa kompensasi yang tepat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai di koperasi Karangasem melalui kepuasan kerja sebagai mediator

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan, yang meliputi aspek finansial maupun non-finansial, baik langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan teori pengertian Kompensasi dari Robert N. Lusssiers dan Jhon R. Hendom (2018:1102)

2.1.5.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan

sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Robert N. Lussier & John R. Hendon (2017:396 – 397)

1. Menarik karyawan yang berkualitas (Attract) kompensasi yang kompetitif dapat menarik kandidat yang memiliki keterampilan dan kompetensi tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan yang ada (Retain) sistem kompensasi yang adil dan menarik membantu mengurangi turnover dan menjaga loyalitas karyawan.
3. Memotivasi karyawan (Motivate) kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung, dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih efektif dan mencapai target organisasi.
4. Memastikan keadilan (Ensure Equity) kompensasi harus mencerminkan keadilan internal (di dalam organisasi) dan keadilan eksternal (dibandingkan dengan pasar kerja).
5. Mengendalikan biaya (Control Costs) perusahaan harus menyeimbangkan antara memberikan kompensasi yang kompetitif dan menjaga efisiensi biaya.
6. Mematuhi hukum dan peraturan (Comply with legal regulations) sistem kompensasi harus sesuai dengan hukum ketenagakerjaan dan standar minimum yang berlaku.

Tujuan kompensasi menurut Gary Dessler (2018:422-425) yaitu:

1. Menarik (Attract) karyawan yang berkualitas Kompensasi yang kompetitif dapat menarik pelamar yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.
2. Mempertahankan (Retain) karyawan yang berkinerja tinggi Sistem kompensasi yang adil dan menarik akan mencegah karyawan terbaik meninggalkan perusahaan.
3. Memotivasi karyawan untuk berkinerja baik Kompensasi, terutama yang berbasis kinerja seperti insentif dan bonus, mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai tujuan perusahaan.
4. Memastikan keadilan (Equity) Kompensasi harus adil baik secara internal (antara jabatan di dalam organisasi) maupun eksternal (dibandingkan pasar tenaga kerja).
5. Mendukung strategi organisasi Sistem kompensasi harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan agar tujuan jangka panjang dapat dicapai.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2017 : 121) antara lain :

1. Ikatan kerjasama dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan efektif jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
4. Motivasi jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.
6. Disiplin dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah jika program kompensasi itu sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Mangkunegara (2015:89) menuliskan tujuan yang sejalan: menarik calon, mempertahankan loyalitas, meningkatkan produktivitas, dan memastikan sistem yang adil.

Menurut Putra, Hidayat, dan Ramadhani (2020), tujuan kompensasi adalah sebagai strategi manajemen untuk mendorong kinerja optimal karyawan melalui sistem penghargaan yang adil, kompetitif, dan transparan.

Barkah & Fadli (2023) menjelaskan: kompensasi yang dirancang secara adil memotivasi karyawan, menurunkan konflik, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja

Dalam Penelitian Ardani, Sugianingrat, & Trarintya (2023) menyebut tujuan sistem kompensasi adalah memotivasi dan mempertahankan karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai

Dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan melalui sistem yang adil dan kompetitif, sehingga mendorong tercapainya kinerja dan loyalitas yang optimal. Penelitian ini menggunakan teori tujuan Kompensasi dari Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2017: 396-397)

2.1.5.3 Faktor Yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:116) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Kemampuan untuk membayar Hal utama yang dibutuhkan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah penilaian seberapa banyak perusahaan mampu membayar kompensasi karyawan. Dengan mengetahui penilaian pendapatan dari operasi perusahaan.
2. Jenis kompensasi Perusahaan perlu membagi dana yang tersedia untuk masing masing kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.
3. Pembayaran untuk hasil kinerja atau pembayaran untuk jangka panjang
Dalam hal ini kita harus melihat apakah organisasi akan memiliki filosofi

kinerja atau filosofi jangka panjang. Beberapa perusahaan membayar karyawan lebih untuk umur jangka panjang atau senioritas, yang berarti mengumpulkan masa kerja dengan perusahaan kemungkinan mendapatkan kenaikan gaji dan promosi dari waktu ke waktu. Namun perusahaan yang membayar lebih untuk kinerja, untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau lebih dari rata-rata.

4. Gaji yang berbasis keterampilan atau gaji yang berbasis kompetensi Hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi karyawan atau keahliannya. Biasanya perusahaan menentukannya sebelum membuat struktur pembayaran.
5. Rata-rata pasar, diatas rata-rata pasar, atau dibawah rata-rata pasar Perusahaan harus menentukan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pasar, kompensasi yang diatas rata-rata pasar, atau kompensasi yang berada di bawah rata-rata pasar.
6. Kompresi upah yaitu perbedaan gaji pegawai lama dengan pegawai yang baru di rekrut
7. Membayar kerahasiaan yaitu memungkinkan untuk merahasiakan perbedaan gaji antara pegawai lama dengan pegawai baru untuk menghindari ketidakpuasan dan demotivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Gary Dessler (2018:346) adalah :

1. Ekuitas external mengacu pada tingkat pembayaran pekerjaan di satu perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah pekerjaan di tempat lain.

2. Keadilan internal seberapa adil tingkat pembayaran pekerjaan jika dibandingkan dengan pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.
3. Ekuitas individu kewajaran gaji individu dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya dapatkan untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip dalam suatu perusahaan yang sama, berdasarkan kinerja masing-masing
4. Keadilan prosedur keadilan yang dirasakan berdasarkan proses dan prosedur yang digunakan untuk pengalokasian gaji.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017:127-129) antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi karyawan apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyaknya maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerja buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres Pemerintah dengan undang undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup/Cost of Living apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung
7. Posisi Jabatan Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula
8. Pendidikan dan pengalaman kerja jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil

9. Kondisi perekonomian nasional apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (dispushed unemployment).
10. Jenis dan sifat pekerjaan Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk menegrajkannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Menurut Mangkunegara (2015:92) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi seperti:

1. produktivitas kerja, pendidikan
2. pengalaman,
3. jenis pekerjaan,
4. kondisi ekonomi.

Dalam Penelitian Putra, Hidayat, dan Ramadhani (2020) menegaskan bahwa penetapan kompensasi dipengaruhi oleh lima aspek: karakteristik pekerjaan, kompetensi individu, kebijakan perusahaan, regulasi ketenagakerjaan, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Barkah & Fadli (2023) menyebut bahwa persepsi keadilan kompensasi sangat dipengaruhi isu internal perusahaan, kualitas kerja, serta konteks finansial & non-finansial organisasi

Dalam Penelitian Ardani, Sugianingrat, & Trarintya (2023) menyampaikan bahwa kompensasi dipengaruhi regulasi ketenagakerjaan, struktur organisasi, serta persepsi keadilan dan motivasi pegawai

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi terdiri atas unsur internal (seperti strategi organisasi, kinerja, dan jabatan), eksternal (seperti kondisi pasar tenaga kerja dan regulasi), serta faktor psikologis. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan keseluruhan aspek tersebut agar sistem kompensasi dapat berjalan secara adil, kompetitif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan teori Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi dari Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:116)

2.1.5.4 Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:104) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial. Tiga komponen utama dalam kompensasi langsung
 - a. Honor
 - b. Ketepatan dan kejelasan pembayaran

c. Dukungan biaya pelatihan

2. Kompensasi non finansial

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi benefit (manfaat) seperti fasilitas yang tidak diberikan langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tapi dapat dirasakan langsung manfaatnya, seperti : Fasilitas kerja operasional, Fasilitas kerja pendukung dan apresiasi

Kompensasi dalam organisasi mencakup penghargaan dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang diberikan atas kontribusi pegawai. Robbins & Coulter (2022), Dessler (2017), Hasibuan (2017), Mangkunegara (2015), serta Putra, Hidayat, & Ramadhani (2020) sepakat bahwa kompensasi terdiri dari dua bentuk utama, yaitu langsung berupa gaji, upah, insentif, bonus, dan tunjangan jabatan, serta tidak langsung berupa fasilitas kerja, tunjangan kesehatan, jaminan sosial, cuti, maupun penghargaan lain di luar gaji pokok. Indikator yang digunakan antara lain kesesuaian gaji dan insentif dengan pekerjaan, kesesuaian bonus dengan hasil kerja, kesesuaian pemberian tunjangan dan asuransi dengan kebutuhan hidup, hingga penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Sejalan dengan itu, Barkah & Fadli (2023) menegaskan keseimbangan antara kompensasi tunai dan non-tunai dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja, sementara penelitian Ardani, Sugianingrat, & Trarintya (2023) membuktikan bahwa kompensasi langsung maupun tidak langsung berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi kompensasi mempunyai dua bagian yaitu kompensasi secara langsung yang dibayarkan sesuai waktu yang telah

ditetapkan, dan ada kompensasi secara tidak langsung yang dimana suatu imbalan yang berasal diluar gaji pokok.

Penelitian ini menggunakan teori pengertian Kompensasi dari Robert N. Lusssiers dan Jhon R. Hendom (2018:1104) karena kerangka ini menekankan kompensasi finansial dan non-finansial secara seimbang, dengan indikator yang jelas seperti honor, ketepatan pembayaran, dukungan biaya pelatihan, serta fasilitas dan apresiasi. Dimensi ini tidak hanya menilai imbalan dalam bentuk uang, tetapi juga manfaat non-tunai yang berkontribusi langsung terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai, sehingga relevan dijadikan acuan dalam penelitian terkait kinerja mitra.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan kerja di instansi pemerintahan. Hal ini dikarenakan kinerja menjadi indikator utama dalam menilai kualitas sumber daya manusia guna menjaga produktivitas organisasi secara keseluruhan. Apabila seorang pegawai menunjukkan kinerja yang baik berdasarkan penilaian tertentu, maka ia layak memperoleh bentuk kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai bentuk apresiasi dari instansi pemerintah.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja 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.

Menurut Jhon Miner (2017:70) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah “The Willings of a person or group people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”

Menurut Robbins (2018:260) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2016:150), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Putri (2024), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai melalui kerja sama tim yang solid, inisiatif individu, dan kompensasi yang sesuai. Senada, Saragih dan Sipayung (2021) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan seberapa bertanggung jawab dan produktif seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan standar organisasi.

Ratumaly (2023) menambahkan bahwa disiplin kerja meliputi kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, dan tanggung jawab merupakan fondasi penting bagi kualitas dan kuantitas output karyawan serta inisiatif dalam bekerja

Dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan adalah sebuah kemampuan untuk mencapai sebuah persyaratan pekerjaan, yaitu adalah ketika target pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang sudah disediakan maka dari itu tujuannya akan sesuai dengan bentuk moral maupun etika di dalam perusahaan tersebut.

Penelitian ini menggunakan teori pengertian kinerja dari Jhon Miner (2017:70)

2.1.6.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mencapai suatu kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangun, memerlukan kepercayaan dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Jhon Miner (2017:120) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Kemampuan individual: mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.
2. Usaha yang dicurahkan: usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang

baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan itu, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.

3. Lingkungan organisasional: dilingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Menurut Robbins (2018), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktot-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi adalah suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi , karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan
2. Kepemimpinan Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memaminkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya didalam unit organisasi.
3. Kualitas Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan kerja untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
5. Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
6. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.
7. Daya Tahan/Kehandalan apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
8. Kuantitas Pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.
9. Disiplin kerja dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang dicantumkan diperlukan adanya

kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:14) mengatakan beberapa faktor Yang mempengaruhi kinerja :

1. Faktor Kemampuan, kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right on the right place, the right man on the righ right job)
2. Faktor Motivasi, motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

Dalam penelitiannya Sutrisno (2016:152) menambahkan bahwa faktor-faktor seperti kejelasan peran, komunikasi yang efektif, serta sistem penghargaan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Putri (2024) menyebutkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kerja sama tim, motivasi, dan kompensasi yang seimbang. Sedangkan menurut Saragih & Sipayung (2021), faktor seperti rasa tanggung jawab, etika kerja, dan hubungan kerja sama yang baik sangat mempengaruhi mutu kinerja pegawai di sektor perbankan.

Selain itu dalam penelitian Ratumaly (2023) menegaskan bahwa disiplin kerja termasuk disiplin waktu, disiplin peraturan, dan disiplin tanggung jawab berpengaruh positif signifikan terhadap seluruh dimensi kinerja: kualitas, kuantitas, kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berkenaan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang berprestasi tinggi disebut sebagai orang produktif dan orang yang berprestasi rendah disebut sebagai tidak produktif atau kerjanya rendah.

Penelitian ini menggunakan teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari Jhon Miner (2017:120)

2.1.6.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Dalam organisasi, kinerja seorang karyawan dapat dinilai. Penilaian ini memungkinkan pihak manajemen personalia untuk memberika umpan balik terhadap kinerja dari karyawan tersebut. Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Jhon Miner (2017:70) dimensi dan indikator kerjanya adalah :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah sesuatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efesiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kerapihan kerja
- b. Ketelitian dalam bekerja

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah aturan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
- c. Kepuasan hasil kerja

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum selesai dengan harapan pimpinan.

Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Rasa tanggung jawab terhadap kerja
- b. Rasa tanggung jawab dalam mengambil Keputusan

4. Kerja Sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalankan hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerja sama antara rekan kerja
- b. Kekompakan antar karyawan dalam menyelesaikan masalah

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Dimensi Inisiatif diukur dengan suatu indikator yaitu :

- a. Kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Kemampuan dalam bekerja

Menurut Robbins (2018:351) menyatakan “ada lima indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas: kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas: merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas: merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian: merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut mangkunegara (2017) ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, yaitu :

1. Kualitas kerja

Dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan juga kebersihan

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini output perlu diperhatikan juga, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bias menyelesaikan kerja ekstra

3. Tanggung jawab

Dalam hal ini dapat mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan juga kerajinannya.

4. Sikap Karyawan

Dalam hal ini sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Dalam Penelitiannya Sutrisno (2016:155), dimensi kinerja meliputi:

1. inisiatif kerja,
2. Kedisiplinan,
3. komitmen kerja,
4. kemampuan komunikasi.

Penelitian Putri (2024) menekankan lima dimensi utama kinerja:

1. kuantitas kerja,
2. kualitas kerja,
3. inisiatif,
4. tanggung jawab,
5. kerja sama tim, sebagai ukuran utama pencapaian target.

Dalam Penelitian Saragih dan Sipayung (2021) juga mengukur kinerja berdasarkan tanggung jawab individu terhadap hasil kerja, kualitas pekerjaan yang dituntaskan, dan sejauh mana karyawan mampu membangun kerja sama yang produktif dalam tim.

Dapat disimpulkan bahwa ada indikator-indikator yang mempengaruhi hasil kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Indikator-indikator tersebut bukan hanya berasal dari perusahaan namun juga berasal dari internal karyawan itu sendiri. Selain sebagai alat ukur untuk menentukan hasil kerja seorang karyawan,

indikator-indikator tersebut dapat digunakan manajemen kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan teori pengertian kinerja dari Jhon Miner (2017:70)

2.1.6.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yaitu sebagai dasar dalam penelitian. Penelitian sebelumnya menjadi dasar penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dicapai oleh peneliti sebelumnya, serta membandingkan dan mendeskripsikan yang dapat mendukung kegiatan penelitian sejenis. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari internet sebagai dokumen pembandingan persamaan dan perbedaan sebagai berikut:

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Huzaini. (2020)“Pengaruh Perencanaan SDM dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan”. Productivity: Journal of Science and Technology, Vol. 2 No. 3. E-	Perencanaan SDM memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel kompetensi.	Sama-sama membahas variabel perencanaan SDM dan kinerja	Fokus pada kompetensi sebagai variabel mediasi dan objek bukan

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Syifauly, et al “Pengaruh Talent Management, Kompensasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Mitra BPS Kota Madiun” (2023) SEMINAR INOVASI MANAJEMEN BISNIS DAN AKUNTANSI, Vol. 5. E-ISSN: 2686-1771. DOI: https://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/5027/3855	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja mitra BPS. Kompensasi, talent management, dan beban kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas mitra statistik.	Meneliti variabel kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja mitra BPS dan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.	Menambahkan variabel talent management dan beban kerja.
2	Asih & Mayasari, “Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan terhadap Kinerja Mitra Statistik di BPS Buleleng” (2023). Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 9 No. 3. P-ISSN: 2476-8782. DOI: https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/59517	Pelatihan dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mitra BPS. Variabel pengawasan memiliki kontribusi dominan dalam menunjang kinerja lapangan.	Meneliti variabel pengawasan yang berpengaruh terhadap kinerja mitra BPS serta menggunakan pendekatan kuantitatif regresi linier berganda.	Tidak membahas variabel perencanaan SDM dan kompensasi.

	ISSN: 2721-0450. https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/productivity/article/view/35026	Kompetensi menjadi variabel mediasi utama antara perencanaan dan hasil kerja pegawai.	pegawai dengan pendekatan kuantitatif.	mitra BPS.
4	Wahyuni & Eka (2024). “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Trijaya Anugrah Kreasi Kabupaten Bogor”. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, Universitas Pamulang. E-ISSN: 2541-2562. DOI: https://openjournal.unpa.ac.id/index.php/JIPER/article/view/43981	Kompensasi dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi hasil kerja.	Membahas kompensasi dan pengaruhnya terhadap kinerja dengan pendekatan kuantitatif.	Menambahkan variabel pengembangan SDM dan objek bukan mitra BPS.
5	Nursan & Kahar (2020). “Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai (Studi di Kantor Bappeda Gowa)”. BIROKRAT: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Universitas Negeri Makassar. E-ISSN: 2548-7094. DOI: https://ojs.unm.ac.id/birokrat/article/view/19586	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 81,9%. Efektivitas pengawasan internal menjadi faktor kunci dalam peningkatan performa kerja.	Sama-sama meneliti variabel pengawasan dan menggunakan metode kuantitatif.	Objek penelitian adalah pegawai pemerintahan daerah, bukan mitra BPS.
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Rizq (Rizq, 2022). “Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau. E-ISSN: 2721-2590. DOI:	Ketiga variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor dominan, diikuti oleh pengawasan dan	Sama-sama membahas kompensasi dan pengawasan serta menggunakan pendekatan	Menambahkan variabel beban kerja dan objek penelitian bukan mitra BPS.

	7https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/download/801/201/2557	beban kerja.	kuantitatif.	
7	Afrina (2023). “Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bontonompo”. Kajian Ilmiah Mahasiswa Admin Publik, Universitas Muhammadiyah Makassar. E-ISSN: 2746-815X. DOI: https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/3895/4010	Pengawasan berpengaruh sebesar 61% terhadap kinerja pegawai. Efektivitas supervisor dan instruksi kerja dinilai sangat penting oleh responden.	Membahas pengawasan dan kinerja dengan pendekatan kuantitatif.	Objek adalah pegawai kecamatan, bukan mitra BPS.
8	Harpis & Bahri, (2020). “Pengaruh Fasilitas Kerja, Pengawasan dan Kompensasi terhadap Kinerja”. MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3 No. 1. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. E-ISSN: 2622-9465. DOI: https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/4760/4325	Fasilitas kerja, pengawasan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji parsial menunjukkan ketiganya mendukung kinerja secara bersamaan.	Meneliti variabel pengawasan dan kompensasi dengan metode kuantitatif dan analisis regresi berganda.	Menambahkan fasilitas kerja dan fokus pada pegawai Dinas PUPR, bukan mitra BPS.
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan

9	Fitriyani & Mala Sondang, Silitonga Arifiani, (2024). "Pola Rekrutmen Mitra Statistik Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Jakarta Timur". Jurnal Studi dan Data Administrasi, Politeknik STIA LAN Jakarta, Vol. 5 No. 2. E-ISSN: 2722-7646. DOI: https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/753/484	Proses rekrutmen mitra terdiri dari perencanaan, seleksi, dan pelatihan. Faktor gaji, status kerja, serta metode seleksi berpengaruh terhadap keterlibatan mitra.	Sama-sama membahas aspek perencanaan SDM dan pengelolaan mitra BPS.	Fokus pada pola rekrutmen, bukan pengaruh terhadap kinerja, serta tidak menyertakan pendekatan kuantitatif.
10	Firmansyah (2019) "Analisis Rekrutmen Mitra Statistik pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Kuantan Singingi". Juhanperak, Vol. 5 No. 2. E-ISSN: 2722-984X. DOI : https://ejournal.uniks.ac.id/index.php/PERAK/article/download/2293/1806/	Rekrutmen mitra BPS mencakup tahap perencanaan, seleksi, pelatihan, dan penugasan. Faktor transparansi, kesiapan, dan kompetensi menjadi kunci rekrutmen.	Sama-sama membahas perencanaan SDM dalam konteks mitra statistik BPS.	Fokus penelitian adalah proses rekrutmen, bukan kinerja, dan tidak melibatkan metode kuantitatif.
11	HASSAN (2016)). "Impact of HRM Practices on Employee's Performance". International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 6 No. 1. DOI: https://hrmars.com/index.php/IJARAFMS/article/view/1951/Impact-of-HRM-Practices-on-Employees-Performance	Perencanaan sumber daya manusia (perencanaan karier), kompensasi, dan pengawasan (penilaian kinerja) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan industri tekstil di Pakistan	Sama-sama meneliti variabel inti perencanaan SDM, kompensasi, dan pengawasan terhadap kinerja.	Objek penelitian adalah industri tekstil di Pakistan, bukan mitra BPS.
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Mahmood et al (2014) . "The Effect of Human Resources	Praktik manajemen SDM, terutama	menguji pengaruh	Penelitian ini tidak

	<p>Management Practices on Employee Performance”.</p> <p>International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 3 No. 9. ISSN: 2277-8616. DOI https://www.ijstr.org/final-print/sep2014/The-Effect-Of-Human-Resources-Management-Practices-On-Employee-Performance.pdf</p>	<p>rekrutmen dan seleksi serta kompensasi, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis korelasi menunjukkan kompensasi memiliki korelasi tertinggi dengan kinerja.</p>	<p>perencanaan SDM (dalam bentuk rekrutmen dan seleksi) dan kompensasi terhadap kinerja.</p>	<p>menyertakan variabel pengawasan. Objek penelitiannya adalah pegawai di Malaysian Skills Institute (MSI), bukan mitra BPS.</p>
13	<p>Barusman, M. Y. S., & Saputra, M. R.(2013). “Analisis Pengaruh Pengawasan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Lampung”. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Universitas Bandar Lampung.</p> <p>https://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmb/article/view/702</p>	<p>Pengawasan dan perencanaan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji simultan menunjukkan keduanya meningkatkan efektivitas kerja.</p>	<p>Meneliti pengaruh pengawasan dan perencanaan SDM terhadap kinerja.</p>	<p>Tidak menyertakan variabel kompensasi dan fokus pada pegawai bank, bukan mitra BPS.</p>
14	<p>Gopika, N., & Dubey, N.(2023). “A Study on Effect of Supervision on Employee Performance”. International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. 4 No. 3.</p> <p>https://ijrpr.com/uploads/V4ISSUE3/IJRPR10261.pdf</p>	<p>Supervision has a significant influence on performance. 80% of respondents stated that supervision increases productivity.</p>	<p>Sama-sama meneliti pengaruh pengawasan terhadap kinerja dengan pendekatan kuantitatif.</p>	<p>objek adalah karyawan rumah sakit dan agribisnis di India.</p>
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	<p>Kadarismana & Wallab (2019). “The influence of compensation, development,</p>	<p>Kompensasi, pengembangan sumber daya</p>	<p>Meneliti tiga variabel utama:</p>	<p>Objek penelitian adalah ASN</p>

	and supervision towards the performance of civil servants in Depok City Government”. Cogent Psychology. DOI: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2019.1620402	manusia, dan pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Kompensasi merupakan faktor yang paling dominan ($\beta = 0.61$).	kompensasi, pengawasan, dan SDM (pengembangan sebagai turunan perencanaan).	di pemerintah kota, bukan mitra BPS; memakai SEM (Lisrel) bukan regresi linier.
16	Azis et al. (2024) “Employee performance: are human resource quality, compensation fairness needed?”. International Journal of Entrepreneurship and Management Practises. DOI: https://gaexcellence.com/ijemp/article/view/4366	Kualitas sumber daya manusia dan kompensasi yang adil telah terbukti secara signifikan meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Model regresi menunjukkan adanya efek simultan yang signifikan.	Sama-sama meneliti variabel kompensasi dan perencanaan SDM dalam bentuk kualitas SDM terhadap kinerja	Tidak membahas pengawasan; konteks penelitian pada lingkungan bisnis dan organisasi profesional,
17	Cho et al. (2020) “The effect of increasing employee compensation on firm performance”. International Journal of Hospitality Management. DOI: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431920300657	Peningkatan kompensasi secara langsung meningkatkan pendapatan tetapi mengurangi keuntungan jangka pendek; keuntungan meningkat bersamaan dengan stabilisasi operasional dan motivasi kerja.	Sama-sama meneliti kompensasi sebagai variabel penting terhadap hasil kinerja (konteks organisasi)	Tidak meneliti perencanaan SDM dan pengawasan; objek penelitian adalah sektor restoran (hospitality industry)
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	Ranta & Ylinen, (2025). “Impact of employee compensation structure on company performance:	Struktur kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan.	Sama-sama menyoroti pengaruh kompensasi	Fokus pada struktur perusahaan publik di

	Moderating effects of ownership concentration”. Finance Research Letters. DOI: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612324017318	Hubungan ini diperkuat oleh tingkat konsentrasi kepemilikan sebagai variabel moderator.	terhadap performa organisasi/karyawan	China, tidak membahas perencanaan SDM dan pengawasan, serta objek penelitian bukan mitra BPS
19	Kadarisman (2019). “The Effect of Work Facilities, Supervision and Compensation on Employee Performance at Lubuk Pakam Pratama Tax Service Office”. Asian Journal of Management Analytics. DOI: https://journal.formosapublisher.org/index.php/ajma/article/view/8174	Fasilitas kerja, pengawasan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pajak Lubuk Pakam. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling dominan.	Sama-sama membahas variabel kompensasi dan pengawasan yang berpengaruh terhadap kinerja, serta berada dalam lingkup instansi pemerintahan	Menambahkan variabel fasilitas kerja dan tidak menyertakan perencanaan SDM secara eksplisit
20	Mayta Huiza, A.; López, J.C.; Torres, (2023). “Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration”. MDPI, Social Sciences. DOI: https://www.mdpi.com/2075-4698/14/12/247	Praktik SDM seperti kompensasi, pelatihan, dan perekrutan memengaruhi kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan. Kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan, sementara kepuasan dan komitmen berkontribusi terhadap kinerja.	Sama-sama membahas kompensasi sebagai bagian dari praktik manajemen SDM terhadap kinerja	Tidak membahas pengawasan dan perencanaan SDM secara langsung. Penelitian menekankan variabel mediasi seperti kepuasan dan komitmen
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan

21	<p>Waliyati & Supratika (2024) “<i>Literature Review Journal: HR Planning, HR Development and Compensation, Employee Performance</i>”</p> <p>Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS) Vol. 3, No. 5 2024: 2455-2466</p> <p>DOI : https://www.researchgate.net/publication/381286923_Literature_Review_Journal_HR_Planning_HR_Development_and_Compensation_Employee_Performance/fulltext/6665d77a85a4ee7261b34b28/Literature-Review-Journal-HR-Planning-HR-Development-and-Compensation-Employee-Performance.pdf</p>	<p>Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) seperti perencanaan sumber daya manusia, pengawasan kerja, dan sistem remunerasi berbasis kinerja telah terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai sektor publik Malaysia.</p>	<p>Sama-sama meneliti perencanaan SDM, kompensasi, dan kinerja secara simultan. Fokus pada manajemen SDM sebagai penentu kinerja.</p>	<p>Tidak membahas pengawasan kerja secara eksplisit. Objek penelitian adalah perusahaan swasta, bukan mitra statistik di sektor publik..</p>
22	<p>Yuswardi & Suryanto (2021). “<i>Impact of Compensation, Career Development, Performance Appraisal and Training on Performance of Employees in Batam</i>”. <i>Journal of Global Business and Management Review</i>, Vol. 3 No. 2. DOI: https://journal.uib.ac.id/index.php/jgbmr/article/view/6285</p>	<p>Kompensasi, pengembangan karir, pelatihan, dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan supermarket di Batam berdasarkan analisis regresi linier.</p>	<p>Menguji simultan perencanaan SDM (career development & training), pengawasan dan kompensasi dalam satu model kuantitatif terhadap kinerja.</p>	<p>Objek penelitian karyawan ritel di Batam, bukan mitra BPS; konteks industri swasta, bukan sektor publik.</p>
No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan

23	<p>Touma, J. (2022). "Performance Appraisal Effect on Compensation". <i>Journal of Human Resource and Sustainability Studies</i>, Vol. 10 No. 1.</p> <p>DOI: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=115424</p>	<p>Sistem penilaian kinerja memengaruhi kebijakan kompensasi dan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.</p>	<p>Menghubungkan pengawasan (performance appraisal) dan kompensasi dalam satu model yang berdampak pada kinerja.</p>	<p>Tidak menguji perencanaan SDM; objek umum pada organisasi profesional, bukan BPS atau mitra kontrak.</p>
24	<p>Aisyiah, F. & Khoirunnisa, R. M. (2022). "Effect Of Training, Career Development, Compensation, And Performance Appraisal On Employee Intention To Stay". <i>ICBAE 2022 Proceedings</i>.</p> <p>DOI: https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.10-8-2022.2320822</p>	<p>Career development dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap intensi bertahan karyawan; appraisal dan pelatihan tidak signifikan secara parsial, tapi berkontribusi pada model simultan.</p>	<p>. Meneliti perencanaan SDM, kompensasi, dan pengawasan dalam satu model kuantitatif sumber daya manusia.</p>	<p>Outcome penelitian adalah niat bertahan (retention), bukan kinerja langsung; objek perusahaan swasta di Indonesia, bukan mitra BPS.</p>
25	<p>Cherif (2020), F., "The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector", <i>International Journal of Sociology and Social Policy</i>.</p> <p>DOI : https://www.emerald.com/ijsp/article/40/7-8/529/154812/The-role-of-human-resource-management-practices</p>	<p>Praktik manajemen SDM, termasuk didalamnya perencanaan dan kompensasi, secara signifikan memengaruhi komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.</p>	<p>Penelitian ini memiliki kesamaan karena meneliti pengaruh variabel manajemen SDM yang relevan, yaitu perencanaan SDM dan kompensasi, terhadap kinerja.</p>	<p>penelitian ini tidak secara spesifik menguji variabel pengawasan. Selain itu, objek penelitiannya adalah sektor perbankan di Arab Saudi, bukan instansi pemerintah di Indonesia.</p>

26	<p>Vineeth "The Role Of Human Resource Planning In The Human Resouce" (2017), <i>International Journal of Creative Research Thoughts</i>.</p> <p>DOI : https://www.researchgate.net/publication/335058560_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_PLANNING_IN_THE_HUMAN_RESOURCE_NETWORK</p>	<p>Penelitian ini menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang efektif berperan sebagai fondasi strategis untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Hal ini secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.</p>	<p>Fokus penelitian ini sangat relevan karena secara khusus membahas hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja.</p>	<p>Penelitian ini bersifat konseptual dan teoritis, sehingga tidak menyajikan hasil analisis kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian ini tidak mengukur pengaruh secara statistik, melainkan hanya memberikan kerangka pemikiran.</p>
27	<p>Aburumman, O., et al., "The Impact of Human Resource Management Practices and Career Satisfaction on Employee's Turnover Intention" (2020), <i>Management Science Letters</i>.</p> <p>DOI : https://www.researchgate.net/publication/337474159_The_impact_of_human_resource_management_practices_and_career_satisfaction_on_employee's_turnover_intention</p>	<p>Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM, seperti kompensasi dan pengembangan karir, memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan niat karyawan untuk tidak keluar dari perusahaan (niat <i>turnover</i>).</p>	<p>Penelitian ini relevan karena menyoroti pentingnya kompensasi sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan, yang merupakan aspek penting dari kinerja.</p>	<p>Penelitian ini tidak berfokus pada kinerja secara langsung, melainkan pada niat <i>turnover</i>. Selain itu, variabel pengawasan tidak termasuk dalam cakupan analisisnya.</p>

Sumber : Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 diperoleh dari beberapa hasil jurnal dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti memiliki beberapa kesamaan, yakni variabel perencanaan sumber daya manusia, pengawasan kerja, kompensasi dan kinerja pegawai.

Namun demikian, penulis telah melakukan perbandingan dengan penelitian-penelitian terdahulu dan menemukan bahwa perbedaan terletak pada objek penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen yang digunakan, serta lokasi pusat penelitian. Penulis menyimpulkan bahwa penelitian ini menyajikan fenomena dan informasi baru yang dapat memperkaya dan mengembangkan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk memberikan penguatan terhadap kelemahan atau keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih terdapat kekosongan dalam kajian akademik terkait hubungan antara perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan pengawasan terhadap kinerja mitra statistik, khususnya dalam konteks operasional Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Cianjur. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih memusatkan perhatian pada pegawai tetap di sektor swasta, instansi pemerintahan umum, atau perusahaan industri dan jasa, sementara pembahasan mengenai mitra statistik sebagai tenaga kerja non-reguler di BPS masih terbatas.

Dengan karakteristik kerja yang bersifat kontraktual, lapangan, dan berbasis proyek, mitra statistik memerlukan pendekatan SDM yang berbeda dibandingkan pegawai tetap. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis dalam pengembangan literatur manajemen kinerja, maupun secara praktis sebagai bahan evaluasi dan perumusan strategi peningkatan kinerja mitra oleh pengambil kebijakan di lingkungan BPS.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan pengawasan terhadap kinerja mitra statistik di Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur . Ketiga variabel tersebut merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang sangat menentukan efektivitas dan kualitas kerja mitra statistik sebagai tenaga kerja lapangan yang bersifat kontraktual dan berbasis proyek.

Perencanaan SDM yang tidak terstruktur, terutama dalam hal seleksi, pelatihan, dan penugasan, berpotensi menghasilkan mitra yang kurang siap dalam menjalankan tugas statistik di lapangan. Ketidaktepatan penempatan, minimnya pembekalan teknis, atau ketidakjelasan sistem rekrutmen dapat menjadi pemicu rendahnya kinerja mitra.

Kompensasi yang belum optimal, seperti keterlambatan insentif, nilai honor yang tidak sepadan dengan beban kerja, serta minimnya perlindungan kerja, diduga berdampak pada penurunan motivasi dan loyalitas mitra. Mitra statistik yang

merasa tidak dihargai secara finansial cenderung menunjukkan kinerja yang kurang maksimal dalam proses pengumpulan data.

Pengawasan yang lemah, baik dari segi monitoring proses kerja maupun kualitas komunikasi antara pengawas dan mitra, juga menjadi faktor krusial. Ketidakhadiran supervisi yang efektif dapat menyebabkan kesalahan input data, ketidaktepatan waktu kerja, dan berkurangnya akurasi hasil survei. Sebaliknya, pengawasan yang proaktif dan komunikatif berperan penting dalam menjaga kedisiplinan serta menyemangati mitra untuk memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

Kinerja mitra statistik BPS merupakan indikator penting dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan survei dan sensus. Kinerja yang tinggi terlihat dari kemampuan mitra dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, akurat, dan sesuai prosedur kerja. Sementara itu, kinerja yang rendah menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem manajemen mitra atau kurangnya penguatan dalam aspek SDM dan pengawasan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana perencanaan SDM, kompensasi, dan pengawasan berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja mitra statistik. Dengan memahami keterkaitan antar variabel tersebut, diharapkan BPS dapat merumuskan strategi peningkatan kinerja mitra yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan posisi dan hubungan antar variabel yang diteliti. Penjelasan ini akan diperkuat melalui paradigma penelitian visual, guna memudahkan pembaca dalam

memahami alur logis serta teori-teori yang mendasari hubungan antara perencanaan SDM, kompensasi, pengawasan, dan kinerja mitra statistik.

2.2.1 Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Kinerja Mitra Statistik

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam kesiapan kerja mitra statistik di BPS Kabupaten Cianjur . Proses ini mencakup rekrutmen, pelatihan, penempatan, dan pembekalan teknis sesuai jenis survei. Jika dilakukan dengan tepat, perencanaan SDM mampu meningkatkan kualitas mitra dari sisi akurasi data, disiplin kerja, dan pemahaman teknis.

Ketika mitra direkrut berdasarkan kompetensi dan diberikan pelatihan yang relevan, maka kinerja mereka dalam hal ketepatan waktu, keakuratan data, dan tanggung jawab kerja meningkat secara signifikan. Sebaliknya, jika perencanaan tidak dilakukan secara matang, hal tersebut dapat menimbulkan miskomunikasi dan kesalahan operasional di lapangan. Penelitian terdahulu mendukung hal ini. Misalnya,

Firmansyah (2019) secara spesifik membahas bahwa rekrutmen mitra BPS mencakup tahap perencanaan yang krusial untuk menghasilkan mitra yang berkualitas, di mana faktor transparansi, kesiapan, dan kompetensi menjadi kunci utama. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian internasional oleh Mahmood et al. (2014) menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM, terutama rekrutmen dan seleksi, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Vineeth (2017) menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang efektif berperan sebagai fondasi strategis untuk meningkatkan kemampuan organisasi

dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, yang pada akhirnya secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Mitra Statistik

Pengawasan berperan sebagai sistem kontrol dan pembimbingan dalam pelaksanaan tugas mitra statistik. Supervisi yang baik bukan hanya memastikan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga menjadi sarana komunikasi, penguatan disiplin, dan motivasi kerja. Dalam kegiatan lapangan BPS yang membutuhkan akurasi dan kecepatan, pengawasan yang aktif dan responsif sangat menentukan kualitas hasil kerja mitra.

Pengawasan yang lemah dapat menyebabkan kesalahan teknis, pelaporan yang lambat, serta rendahnya tanggung jawab mitra terhadap target kerja. Sebaliknya, pengawasan yang dilakukan secara komunikatif dan solutif mendorong mitra untuk bekerja sesuai standar dan menjaga integritas data statistik. Penelitian

Asih & Mayasari (2023) mendukung bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mitra statistik di BPS Buleleng, bahkan memiliki kontribusi dominan dalam menunjang kinerja lapangan. Hal ini diperkuat oleh studi internasional dari

Gopika & Dubey (2023) yang menemukan bahwa pengawasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana 80% responden menyatakan bahwa pengawasan dapat meningkatkan produktivitas. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian oleh Hassan (2016) juga menunjukkan bahwa pengawasan (penilaian kinerja) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Mitra Statistik

Kompensasi merupakan motivasi yang menentukan tingkat semangat dan loyalitas mitra statistik terhadap tugas-tugas lapangan. Dalam sistem kerja kontraktual seperti di BPS, kompensasi tidak hanya berupa honor pokok, melainkan juga mencakup tunjangan operasional, insentif lembur, dan perlindungan kerja seperti asuransi serta uang transportasi.

Ketika kompensasi diberikan secara adil, sesuai beban kerja, dan tepat waktu, mitra merasa dihargai secara profesional dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan disiplin dan tanggung jawab. Sebaliknya, ketidakjelasan atau keterlambatan kompensasi dapat memicu ketidakpuasan, absensi, dan penurunan kualitas kerja.

Penelitian Syifaul et al. (2023) secara spesifik menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja mitra BPS di Kota Madiun. Temuan ini juga didukung oleh studi internasional seperti yang dilakukan oleh Cho et al. (2020), yang menemukan bahwa peningkatan kompensasi secara langsung meningkatkan pendapatan dan motivasi kerja. Selain itu, Kadarismana & Wallab (2019) juga membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan menjadikannya faktor yang paling dominan.

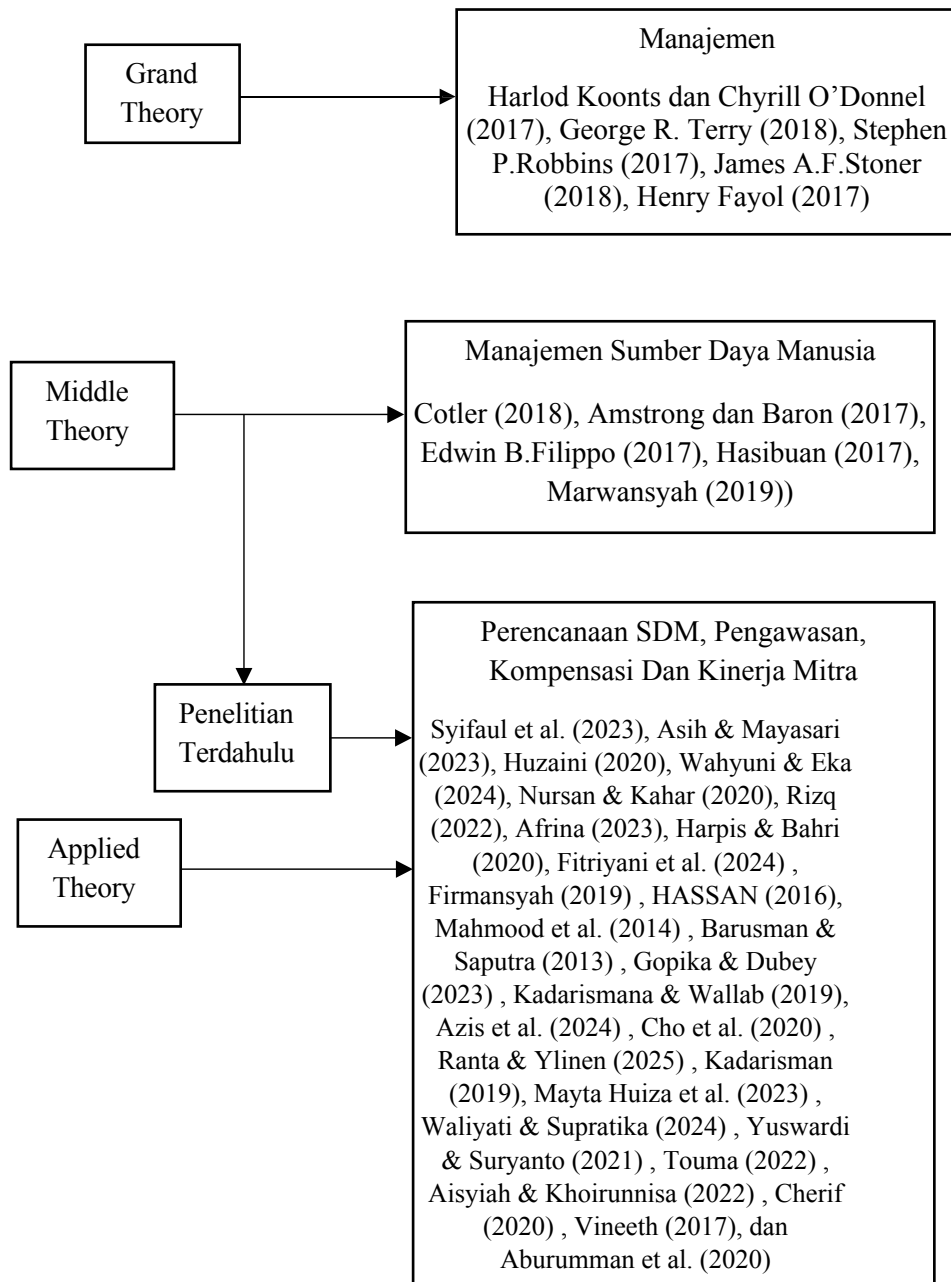
2.2.4 Pengaruh Perencanaan SDM, Pengawasan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Mitra Statistik

Pengaruh perencanaan SDM, pengawasan, dan kompensasi terhadap kinerja mitra statistik merupakan topik penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam organisasi berbasis proyek seperti Badan Pusat Statistik (BPS)

Kabupaten Cianjur. Ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang saling mendukung dan saling terikat dalam menentukan efektivitas kerja mitra statistik yang bersifat kontraktual dan berorientasi hasil. Ketika proses rekrutmen dilakukan secara objektif, pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan lapangan, pengawasan dilaksanakan secara aktif dan komunikatif, serta kompensasi diberikan secara layak dan konsisten, maka kinerja mitra cenderung meningkat dari segi akurasi data, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Penelitian terdahulu yang mendukung fokus ini, seperti oleh Aburumman et al. (2020) misalnya, menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti kompensasi dan pengembangan karir (bagian dari perencanaan SDM) memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Sejalan dengan itu, Waliyati & Supratika (2024) melalui tinjauan literatur menemukan bahwa strategi MSDM, termasuk perencanaan SDM, pengawasan kerja, dan sistem remunerasi berbasis kinerja, terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks nasional, Harpis & Bahri (2020) juga meneliti variabel pengawasan dan kompensasi, dan menemukan bahwa keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

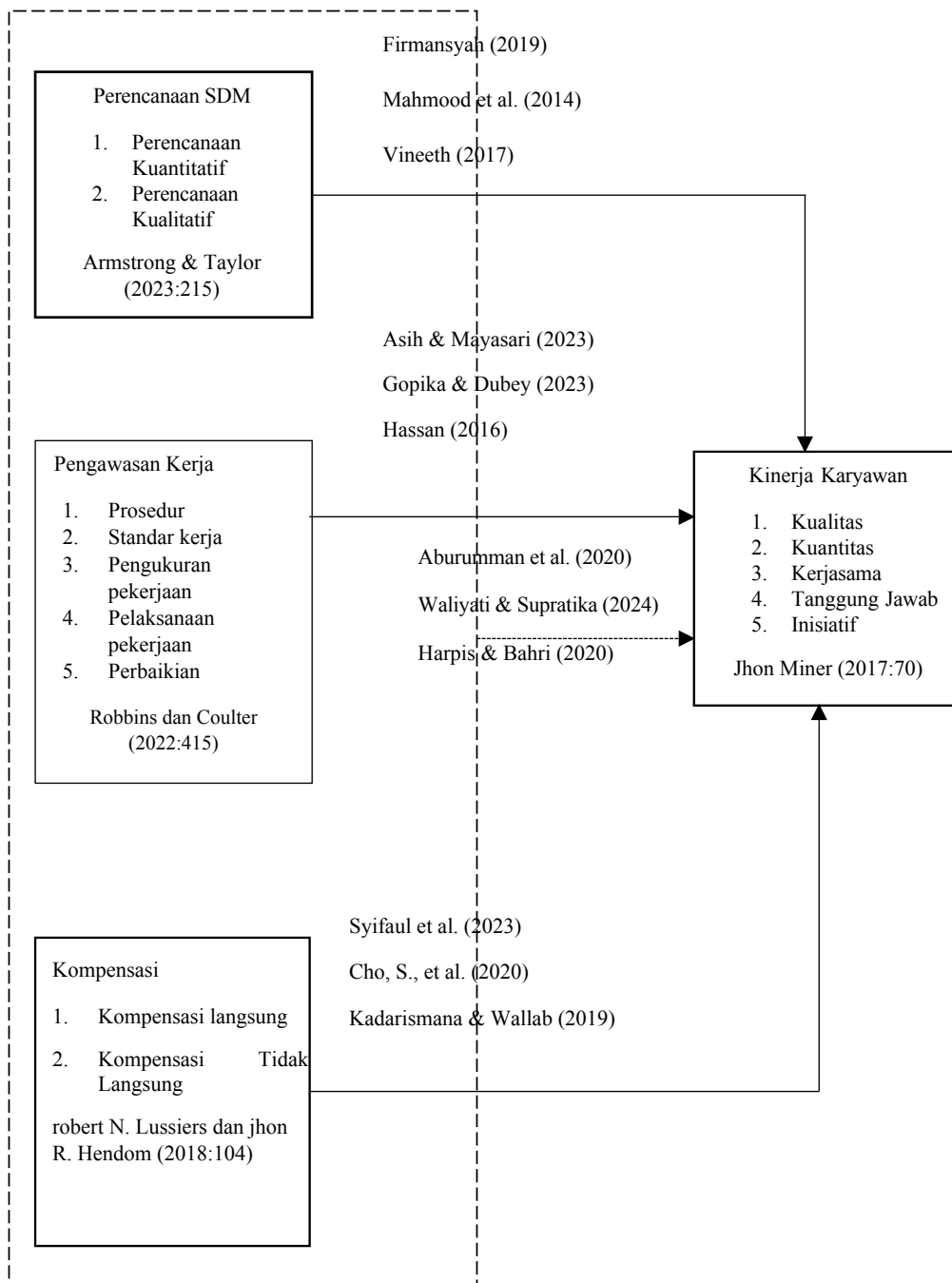
Dengan demikian, sintesis dari penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM, pengawasan, dan kompensasi memiliki kedudukan krusial dalam membentuk kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur dalam konteks mitra BPS, serta memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi pengambil kebijakan.



Gambar 2.1 Landasan Teori Keseluruhan

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2025)

Keterangan :

————▶ = Parsial

-----▶ = Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ini merupakan jawaban teoritis dan tidak dapat dikatakan sebagai jawaban empiris, karena hanya merupakan jawaban atau perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan Terdapat Pengaruh perencanaan sdm, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja mitra
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh perencanaan sdm terhadap kinerja mitra
 - b. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja mitra
 - c. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan