

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu sumber yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya dan akan dibandingkan dengan penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda. Hal tersebut juga selaras dengan hasil penelitian yang mengemukakan bahwa kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan maupun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian.

1. Ahmad Badawi Saluy (2017)

Ahmad Badawi Saluy, dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di CV. Sumber Baru Niaga” dari hasil penelitian di ketahui nilai signifikan untuk pengaruh X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$. Dari hasil uji T parsial diketahui pengaruh kompensasi X1 terhadap Y adalah senilai $T_{hitung} 0.533 < 1.984$ sehingga disimpulkan H1 ditolak dari data Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh X1 terhadap Y. Untuk pengaruh X2 terhadap Y yaitu nilai $T_{hitung} 3.514 > 1.984$ sehingga H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap Y. Untuk pengaruh X3 Terhadap Y adalah $T_{hitung} 1.154 < 1.984$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak yang berarti tidak terdapat

pengaruh X3 terhadap Y. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah 41,2% sedangkan sisanya (58.8%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Pengembangan karir, kompensasi dan lingkungan kerja bersama sama berpengaruh positif terhadap kinerja. Nilai signifikasni untuk pengaruh X1, X2, dan X3 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji T juga dapat diketahui pula bahwa variabel yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan adalah Variabel kompensasi.

2. Winda Wungkana (2015)

Windi Wungkana, dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Lingkungan kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Manado” dari hasil penelitian terdapat Konstanta (α) sebesar -3,356 memberikan pengertian bahwa jika lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karir (X3) secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan (Y) sebesar -3,356 satuan. Jika nilai b_1 yang merupakan koefisien korelasi dari lingkungan kerja (X1) sebesar 0.354 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen (Y). Jika nilai b_2 yang merupakan koefisien korelasi dari motivasi (X2) sebesar 0.454 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen (Y). Jika nilai b_3 yang merupakan koefisien korelasi dari pengembangan karir (X3) sebesar 0.391 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap

variabel dependen (Y). Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap kali terjadi perubahan factor lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karir (X3) maka akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Uji Fhitung 43.057 di dapatkan tingkat p-value = $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti bahwa lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karir (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). dari hasil uji t bahwa lingkungan kerja (X1) signifikansi p-value = $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji t bahwa pengembangan karir (X3) signifikansi p-value = $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa masing masing variabel secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja di PT. Telkom Manado. Berdasarkan hasil uji regresi liner berganda pengembangan karir mempunyai pengaruh paling besar terhadap kineja karyawan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan karir mempunyai pengaruh secara dominan terhadap kinerja di PT. Telkom Manado.

3. Slamet Riyadi Waluyo (2015)

Slamet Riyadi Waluyo (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo” dari hasil penelitian terdapat Uji F Berdasarkan perhitungan F hitung sebesar 21,720. Sedangkan F tabel sebesar 3,10.

Karena $F_{hitung} (21,720) > F_{tabel} (3,10)$ atau nilai sig. $(0,000) < \alpha = 0,05$ maka model analisis regresi adalah fit. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Pegawai) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Kompensasi (X1), Pengembangan Karier (X2), dan Kepuasan Kerja (X3))

Uji T Kompensasi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan $T_{hitung} = 3,499$. Sedangkan T_{tabel} sebesar 1,988. Karena $T_{hitung} (3,499) > T_{tabel} (1,988)$ atau nilai sig $(0,001) < \alpha = 0,05$ maka ada pengaruh positif antara Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo.

Pengembangan Karier (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan $T_{hitung} = 2,517$. Sedangkan T_{tabel} sebesar 1,988. Karena $T_{hitung} (2,517) > T_{tabel} (1,988)$ atau nilai sig $(0,014) < \alpha = 0,05$ maka ada pengaruh positif antara pengembangan Karier (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo. Dalam penelitian ini variabel kompensasi paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai bila dibandingkan kepuasan kerja dan pengembangan karier. Semakin baik kompensasi yang diterima oleh para pegawai maka semakin tinggi kinerja para pegawai. Dengan adanya kompensasi yang sesuai, kesempatan pengembangan karir maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang pegawai.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

Penulis	Ahmad Badawi S. (2017)	Winda Wungkana (2015)	Slamet Riyadi Waluyo (2015)	Erintha Dhini Rahmasari (2019)
Judul	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV sumber Baru Niaga	Pengaruh Lingkungan kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Manado	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo	Pengaruh Kompensasi, pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Cabang Ponorogo Di Kelurahan Mangkujayan
Persamaan	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1) Pengembangan Karir (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir(X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)
Perbedaan		Motivasi (X2)	Kepuasan (X3)	
Objek Penelitian	CV sumber Baru Niaga	Di PT. Telkom Manado	Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo	Di PT. Pegadaian Cabang Ponorogo Di Kelurahan Mangkujayang

Sumber : Peneliti (2019)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam praktik sehari-hari, kita temukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumberdaya manusia merupakan kegiatan menangani permasalahan dalam ruang lingkup tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumberdaya manusia sangat penting untuk aktivitas suatu organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Marwansyah (2014:4) menjelaskan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, lingkungan kerja dan hubungan industrial”.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:9) menjelaskan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai sumber daya atau riset utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia. Berikut ini dijelaskan secara singkat pengertian setiap fungsi operasional tersebut (Marwansyah, 2014:8).

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Pengembangan SDM
- d. Kompensasi
- e. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- f. Hubungan Industrial
- g. Penelitian Sumber Daya Manusia

Keterangan :

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/ kualifikasi SDM dimasa yang akan datang.

- b. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan organisasi. Hasil

proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat di antara para pelamar.

c. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

d. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa gaji atau upah, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan, imbalan nonfinansial.

e. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

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

f. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja, buruh, dan pemerintah.

g. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

2.2.2 Kompensasi

2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dari berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:218) menjelaskan bahwa, “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Pandi Afandi, (2018:191) menjelaskan bahwa, “Kompensasi adalah Semua Pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Menurut Marwansyah (2014:269) menjelaskan bahwa, “Kompensasi

adalah imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balas jasa atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi”.

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

2.2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Secara umum dalam berbagai keputusan dijelaskan terdapat tiga jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan perusahaan. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, sedangkan insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktifitas kerjanya tinggi, dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:223) terdiri dari dua macam, yaitu :

- a. Kompensasi Finansial
- b. Kompensasi Nonfinansial

Keterangan :

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yang dapat dibagi dengan kompensasi langsung, terdiri dari bayaran pokok (*base pay*), bayaran prestasi (*merit pay*), dan bayaran insentif (*insentive pay*). Kemudian, kompensasi tidak langsung terdiri dari program perlindungan, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas.

b. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi Nonfinansial dapat dibagi menjadi dua yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja.

Jenis-jenis kompensasi tersebut dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, maupun komitmen organisasional. Dalam pemberian kompensasi, tingkat dan besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai pegawai motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan

2.2.2.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi haruslah memberikan dampak positif baik bagi pegawai maupun organisasi. Lijan Poltak Sinambela (2016:226) menjelaskan bahwa tujuan kompensasi, yaitu:

- a. Ikatan kerja sama.
- b. Kepuasan kerja.
- c. Pengadaan pegawai.
- d. Motivasi
- e. Menjamin keadilan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat kerja
- h. Pengaruh pemerintah

Keterangan :

a. Ikatan kerja sama.

Pemberian kompensasi akan menciptakan ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha dengan pegawai dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan pegawai saling membutuhkan.

b. Kepuasan kerja.

Pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditunjukkan bagi pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengadaan pegawai.

Pengadaan pegawai akan efektif jika disamakan dengan program kompensasi yang menarik.

d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan, serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

e. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antar pegawai dalam organisasi.

f. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja.

g. Pengaruh serikat kerja

Keberadaan organisasi tidak bias terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh dan serikat pegawai.

h. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi pegawai.

2.2.2.4 Macam-Macam Kompensasi

Simamora dalam Rizna (2015) membedakan kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain.

1. Gaji

2. Insentif

3. Bonus

Keterangan :

1. Gaji

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi

perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2. Insentif

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya.

3. Bonus

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2005:316) adalah “Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan”.

Selanjutnya, Nawawi (2005:316) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

- a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:
 1. Istirahat on the job
 2. Hari-hari sakit
 3. Liburan dan cuti
 4. Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.
- b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:
 1. Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
 2. Rencana-rencana pension
 3. Tunjangan hari tua
 4. Tunjangan pengobatan
 5. Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan
- c. Program pelayanan karyawan, meliputi:
 1. Rekreasi
 2. Kafetaria
 3. Perumahan
 4. Beasiswa pendidikan
 5. Fasilitas pembelian
 6. Konseling finansial dan legal
 7. Aneka ragam pelayanan lain.
- d. Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran diluar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan karyawan berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan

pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

2.2.2.5 Indikator Kompensasi

Kompensasi terdiri dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh Pandi Afandi, (2018:194-195), yaitu

- a. Upah dan Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan
- d. Fasilitas

Keterangan :

- a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tariff gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

- b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

- c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh Fasilitas adalah kenikmatan/ fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.2.3 Pengembangan Karir

2.2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pada hakikatnya, pengembangan karir adalah kewajiban perusahaan dan karyawan itu sendiri. Perusahaan yang maju, tentu memiliki struktur organisasi yang jelas dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Kompensasi dengan pengembangan karir adalah dua variabel yang saling berhubungan. Artinya, pekerjaan akan mendukung karir dan karir yang baik akan mendukung pekerjaan lebih baik karena akan ada tantangan yang baru bagi orang tersebut.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:260), “Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya yang disebut sebagai manajemen karir anatar lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.pengembangan karir sangat diharapkan oleh karyawan untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik”.

Menurut Widia Wungkana, Dkk (2015) “Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi”. Menurut Marwansyah (2014:208), “Pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa

orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan”.

Dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan apakah individu tersebut memiliki pengalaman yang di butuhkan di dalam suatu perusahaan tersebut.

2.2.3.2 Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Berbagai penelitian terkait dengan tahapan pengembangan karir menyimpulkan bahwa harapan dan kebutuhan pegawai berubah melalui berbagai tahapan meliputi :

- a. Fase Awal
- b. Fase Lanjutan
- c. Fase Mempertahankan
- d. Fase Pensiun

Keterangan :

- a. Fase Awal

Fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.

- b. Fase Lanjutan

Fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitik beratkan pada pencapaian hargadiri dan pembebasan.

- c. Fase Mempertahankan

Fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

d. Fase Pensiun

Individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

2.2.3.3 Jenis-Jenis Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan dalam Melya Oktavina (2018:31). Jenis pengembangan dikelompokkan atas:

- a. Pengembangan secara informal
- b. Pengembangan secara formal

Keterangan :

- a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginannya dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

- b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seorang karyawan.

2.2.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan Pengembangan Karir yang dikemukakan oleh Mohammad Busro (2018:279-280), adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para pegawai dalam :

- a. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
- b. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang di butuhkan organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja
- c. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat didalam struktur organisasi.

2.2.3.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Pandi Afandi, (2018:190) antara lain sebagai berikut :

- a. Perencanaan karir
- b. Pengembangan karir individu
- c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM
- d. Peran umpan balik terhadap kinerja

Keterangan :

- a. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

- b. Keterbukaan dan penerapan oleh pihak lain

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

- c. Loyalitas atau kesetiaan pada organisasi

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

d. Peran umpan balik

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

2.2.4 Lingkungan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Lingkungan kerja

Lingkungan kerja memiliki peran penting di dalam suatu perusahaan, karena di setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang baik untuk menciptakan kenyamanan yang baik didalam perusahaan. Menurut Pandi Afandi, (2018:66) “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas”.

Menurut *Schultz & Schultz* dalam Ahmad Badawi Saluy (2017:33) “Lingkungan kerja yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan”.

Robbins dalam Ahmad Badawi Saluy (2017:33) menjelaskan bahwa “Lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi.”

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah semua keadaan disekitar tempat kerja yang berhubungan atau ada dalam

lingkungan pekerjaannya dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Pandi Afandi, (2018:66) untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lapang
- c. Ventilasi udara yang baik
- d. Tersedianya tempat ibadah
- e. Tersedianya sarana angkutan karyawan

2.2.4.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Suharyanto, (2014:190) jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

- a. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung.
- b. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

2.2.4.4 Tujuan Lingkungan Kerja

Menurut Anies dalam Tri Dhanda Dhiasa (2017:26) lingkungan kerja terhadap semua unit perusahaan bertujuan untuk:

- a. Memastikan apakah lingkungan kerja (tempat kerja) tersebut telah memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan (K3).
- b. Sebagai pedoman sebagai perencanaan dan pengendalian terhadap bahaya yang ditimbulkan oleh faktor-faktor yang ada disetiap tempat kerja.

- c. Sebagian data untuk membantu mengoreksikan hubungan sebab akibat terjadinya suatu penyakit akibat kerja maupun kecelakaan.
- d. Bahan dokumen untuk mengembangkan program-program K3 selanjutnya.

Dalam menjalankan pekerjaan, faktor lingkungan memegang peran yang penting karena merupakan hal yang terdekat dengan karyawan dimana lingkungan berpengaruh besar terhadap semangat kerja karyawan sehingga perusahaan harus memiliki perhatian lebih untuk lingkungan kerja.

2.2.4.5 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito dalam Farikha Nur Khasanah (2016:31) yaitu sebagai berikut:

- a. Suasana Kerja
- b. Hubungan dengan rekan kerja
- c. Tersedianya fasilitas kerja

Keterangan :

- a. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

- b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi

adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/ mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Menurut Lijan poltak Sinambela, dkk., (2016:480) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:483) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Menurut Mangkunegara dalam winda wungkana (2015:658) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang di hasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pngalaman, kesanggupan, dan waktu dengan maksimal.

2.2.5.2 Manfaat Kinerja karyawan

Menurut Sedamayanti dalam Melya Oktavina (2018) manfaat kinerja adalah :

- a. Peningkatan Prestasi Kerja
- b. Kesempatan kerja yang adil
- c. Kebutuhan Pelatihan Pengembangan
- d. Penyesuaian Kompensasi
- e. Keputusan dan Demosi
- f. Kesalahan Desain Pekerjaan
- g. Penyimpangan Proses Rekrutmen dan Seleksi

Keterangan :

- a. Peningkatan Prestasi Kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperbolehkan umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

- b. Kesempatan Kerja yang Adil

Adanya kinerja karyawan yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

- c. Kebutuhan Pelatihan Pengembangan

Melalui kinerja karyawan akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian Kompensasi

Kinerja karyawan dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

e. Keputusan dan Demosi

Hasil Kinerja Karyawan terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangkamempromosikan karyawan yang berprestasi kurang baik.

f. Kesalahan Desain Pekerjaan

Hasil kinerja karyawan dapat digunakan untuk mendisain kerja. Dengan kata lain, hasil kinerja karyawan dapat membantu mendiaknosakan kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan Proses Rekrutmen dan Seleksi

Penilaian kinerja karyawan dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Kinerja karyawan yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut *Armstrong* dalam Sopiah, dkk. (2018:352) adalah :

- a. Faktor Individu
- b. Faktor Kepemimpinan
- c. Faktor kelompok/ rekan kerja
- d. Faktor system
- e. Faktor situasi

Keterangan :

- a. Faktor Individu

Faktor individu berkaitan dengan keahlian. Motivasi, komitmen dan lain-lain.

- b. Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang di berikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.

- c. Faktor kelompok/ rekan kerja

Faktor kelompok/ rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

- d. Faktor system

Faktor system berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

- e. Faktor situasi

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.2.5.4 Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batas waktu, dan tidak berkaitan dengan prestasi terdahulu dalam

jangka waktu tertentu. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi Lijan Poltak Sinambela, (2016:504).

Menurut *Sheila J. Costello* dalam Lijan Poltak Sinambela, (2016:504) tujuan kinerja mengalir dari atas ke bawah, diantaranya :

- a. Visi dan Misi Organisasi
- b. Tujuan Jangka Panjang Organisasi
- c. Tujuan Jangka Pendek Organisasi
- d. Tujuan Devisi/ Tujuan Tahunan
- e. Tujuan Bagian
- f. Tujuan Seksi
- g. Tujuan Masing-Masing Pegawai

2.2.5.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Regina Pinkan Pradiana (2018:43) terdiri dari:

- a. Kuantitas Pekerjaan
- b. Kualitas Pekerjaan
- c. Ketepatan Waktu

Keterangan :

- a. Kuantitas Pekerjaan

Jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

- b. Kualitas Pekerjaan

Kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fisik serta penguasaan ilmu yang dimiliki karyawan.

c. Ketepatan Waktu

Pengambilan keputusan sebelum informasi tersebut kehilangan kapasitas atas kemampuannya untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.6 Hubungan Antara Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Sastrohadiwiryo dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:218) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan atau organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompensasi menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. besar kecilnya kompensasi yang diterima, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi yang nilainya besar, diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan demikian pula sebaliknya.

2.2.7 Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dkk. (2015:212) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Artinya, pelaksanaan pekerja yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada seorang pekerja untuk memperoleh suatu posisi atau jabatan yang diharapkan.

Setiap karyawan yang kinerjanya baik akan memperoleh kesempatan karir yang baik, namun sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik kesempatan karirnya akan menghadapi kendala. Kondisi ini akan memotivasi dan membuka kesempatan pengembangan karir masing-masing secara objektif.

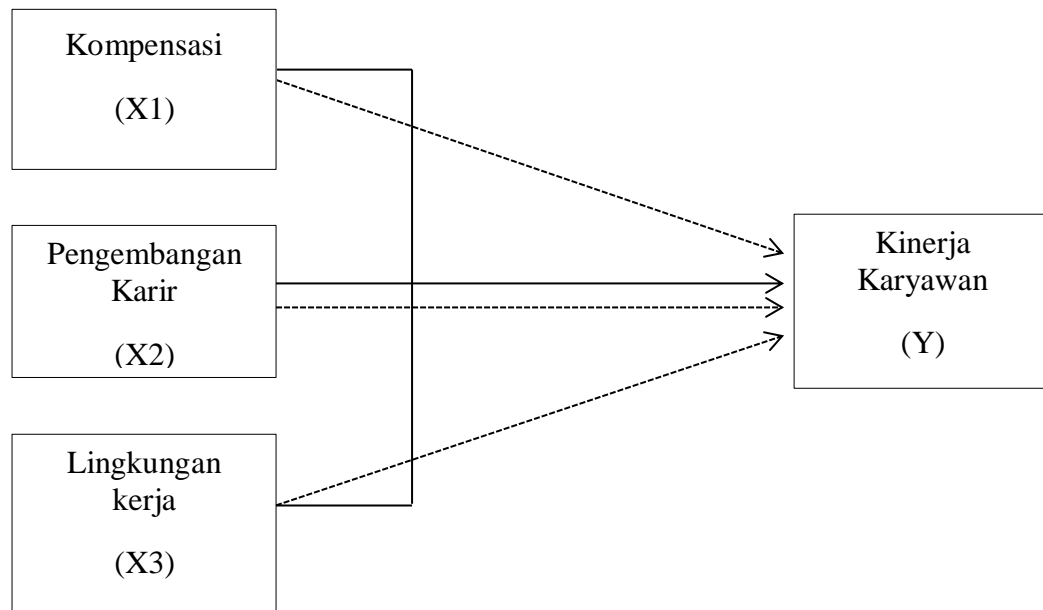
2.2.8 Hubungan Antara Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Pandi Afandi, (2018:66) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di perusahaan.

Lingkungan kerja berperan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan fasilitas sarana dan prasarana kerja akan membantu kelancaran karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dan hal ini akan menimbulkan rasa puas dari karyawan. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap perusahaan sehingga dengan demikian karyawan akan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini merupakan gambaran dari pola hubungan antara variabel-variabel penelitian yang hendak diuji secara empirik. Dengan gambaran kerangka konseptual yang ada, akan dapat diketahui kajian teori dasar yang dibutuhkan, metode pemecahan masalah, serta prediksi atas hasil pengujian yang dilakukan. Untuk lebih jelasnya kerangka tersebut disajikan pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> : Hubungan Simultan

-----> : Hubungan Parsial

Variabel Bebas (Variabel *Independent*) :

X1 : Variabel *independent* (bebas) yaitu Kompensasi

X2 : Variabel *independent* (bebas) yaitu Pengembangan Karir

X3 : Variabel *independent* (bebas) yaitu Lingkungan Kerja

Variabel Terkait (Variabel *Dependent*) :

Y : Variabel *dependent* (terikat) yaitu Kinerja Karyawan

Variabel *dependent* (terikat), yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain, yang dalam penelitian ini adalah variabel peningkatan kinerja karyawan (Y).

Variabel *independent* (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain, yang dilambangkan dengan (X1) adalah kompensasi, (X2) adalah pengembangan karir, (X3) adalah lingkungan kerja.

Kerangka tersebut bahwa variabel kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y), artinya apabila variabel-variabel bebas tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.4 Hipotesis Pelatihan

Hipotesis adalah awal atau jawaban sementara yang belum tentu diterima dan masih perlu diuji kembali kebenarannya, Hipotesis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian cabang Ponorogo di Kelurahan Mangkujayan.
- b. Bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian cabang Ponorogo di Kelurahan Mangkujayan.
- c. Bahwa variabel Kompensasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian cabang Ponorogo di kelurahan Mangkujayan.