

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

N. Lilis Suryani (2019), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompensasi dan lingkungan terhadap kinerja karyawan PT. Indo Tekhnoplus” dengan variabel bebas kompensasi dan lingkungan kerja dan variabel terikat kinerja karyawan, teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Havivahani Pertiwi, Bachruddin Saleh Luturlean (2019), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada divisi pelayanan sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (persero) Bandung” dengan variabel bebas pelatihan dan variabel terikat kinerja karyawan, teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan divisi pelayanan sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang**

No	Nama Peneliti	Subtansi	Instrumen	Metode	Hasil
1	Suryani (2019)	Kinerja	Kompensasi Lingkungan Kerja	Regresi linear berganda Uji t Uji F	bahwa kompensasi dan lingkungan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Pertiwi, dan Luturlean (2019)	Kinerja	Pelatihan	Regresi linear Uji t	bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2016;53) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembangkannya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2012:21) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan disekitar di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun kelompok. Menurut Supardi (2003:37), lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Sedangkan menurut sunyoto (2012; 43) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebangkannya, misalnya : kebersihan, music, penerangan dan lain sebagainya.

Dengan meninjau beberapa pengertian dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan baik secara fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dibebankan serta memberikan suasana senang, aman dan tentram.

#### **2. Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2013:20) menyatakan bahwa secara garis besar ,jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

### 1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua lingkungan dalam keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

### 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### 3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti, (2013:22) indikator penilaian lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

1. Hubungan kerja dengan atasan.
2. Hubungan kerja dengan bawahan.
3. Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja

4. Hubungan kerja dengan tim kerja

#### **4. Faktor – Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2016;53) untuk mencapai lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lapang
3. Ventilasi udara yang baik
4. Tersedianya tempat ibadah
5. Tersedianya sarana angkutan karyawan

#### **2.2.2 Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Menurut William dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2016;119) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka yang diberikan kepada perusahaan, baik berupa upah per jam atau gaji periodik yang didesain dan dikelola perusahaan. Sedangkan menurut Nurul Ulfatin dan Triwiyanto (2016:120) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu perusahaan. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014;183) kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk yaitu dalam bentuk uang, material dan fasilitas serta kesempatan untuk berkarir.

Dengan meninjau beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan yang diberikan oleh karyawan atas dasar kinerja

yang diberikan kepada perusahaan dalam bentuk upah/gaji serta fasilitas – fasilitas yang diberikan perusahaan.

## 2. Jenis – Jenis Kompensasi

kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan untuk selalu berkontribusi lebih untuk perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan kompensasi dalam berbagai bentuk. Menurut (Simamora, 2014;30) kompensasi terdiri dari:

### 1. Kompensasi Finansial

#### a. Kompensasi Langsung

- 1) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah.
- 2) Bayaran Prestasi (*Merit Pay*).
- 3) Bayaran Insentif (*Insentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
- 4) Bayaran Tertangguh (*Deferred Pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

#### b. Kompensasi Tidak Langsung

- 1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- 3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.

### 2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk non finansial antara lain :



a. Lingkungan kerja

Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas -tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain.

b. Pekerjaan

Mengenai pekerjaan berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, tugas yang menarik, dan tantangan.

### 3. Sistem Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2016;123-124) adalah :

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit di ukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya di bayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap di bayar sebesar perjanjian.

## 2. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Sistem ini didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sedangkan kelemahan sistem hasil adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil.

## 3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

## 4. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Notoadmodjo (dalam Sutrisno, 2014;188) yaitu :

### 1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan yang

selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan karyawan

Sistem kompensasi yang baik akan membuat para karyawan lebih survival bekerja pada perusahaan. Hal tersebut mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik, maka akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan begitu akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian biaya

Pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti menekan penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.



6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik pada perusahaan merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

### **5. Indikator Kompensasi**

Menurut Noe (dalam Aulia dan Troena, 2013:4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. Upah dan gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, dan rencana pendidikan.

4. Fasilitas

Pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan

## 6. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016 : 127), faktor –faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

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

Apabila serikat buruh 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 banyak maka kompensasi yang akan diterima oleh karyawan juga akan sesuai yaitu kompensasi semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya 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

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 pada di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

7. Posisi jabatan karyawan Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji yang lebih 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 karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar juga. Hal tersebut dikarenakan kecakapan serta keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi yang didapatkan juga semakin kecil.

## 9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional yang sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran.

## 10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar baik dari segi finansial maupun keselamatan, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risikonya kecil, maka tingkat upah relatif rendah.

### 2.2.3 Pelatihan

#### 1. Pengertian Pelatihan

Chan dalam Priansa (2016;175) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Menurut Mangkunegara (2013;44) pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Menurut Marwansyah (2017:167), secara lebih spesifik analisis kebutuhan pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Meninjau beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu pembelajaran yang telah disediakan perusahaan dalam rangka untuk

meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teknis untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Tujuan Pelatihan**

Menurut Sikula dalam Priansa (2016;176) mengatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Produktivitas
2. Kualitas
3. Perencanaan tenaga kerja
4. Moral
5. Kompensasi tidak langsung
6. Keselamatan dan kesehatan
7. Pencegahan kadaluarsa
8. Perkembangan pribadi

## **3. Jenis – Jenis Pelatihan**

Menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2016;179) jenis pelatihan adalah:

1. Pelatihan rutin

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

2. Pelatihan teknis

Pelatihan/pekerjaan teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik.



3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.

4. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

#### **4. Tahap – tahap Pelatihan**

Menurut Noe dalam Priansa (2016;184) ada tujuh tahap dalam proses perancangan pelatihan agar menjadi efektif adalah:

1. Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan.
2. Memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan.
3. Menciptakan lingkungan belajar.
4. Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dalam pekerjaannya.
5. Mengembangkan rencana evaluasi.
6. Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran
7. Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar dapat meningkatkan efektifitas pelatihan.

#### **5. Metode Pelatihan**

Menurut Priansa (2016;192) metode yang digunakan dalam pelatihan antara lain:

1. Pelatihan kerja langsung (on the job training)

Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya.

2. Vestibule

Bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus.

3. Apprenticeship

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi.

4. Kursus keahlian (specialist course)

Bentuk pelatihan yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya.

## **6. Indikator Pelatihan**

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya :

1. Jenis Pelatihan
2. Tujuan Pelatihan
3. Materi dan Metode yang digunakan
4. Kualifikasi Peserta
5. Kualifikasi Pelatih
6. Waktu

## **7. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Hasibuan, (2016:85), faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan antara lain:

1. Peserta
2. Pelatih/Instruktur
3. Fasilitas Pelatihan
4. Kurikulum
5. Dana Pelatihan

### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013;67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sinambela (2016;481), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dan menurut Sutrisno (2014;151) bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai dan Sagala (2013;552), Pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi, kenaikan jabatan, training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektifitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai macam imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

### **3. Teknik Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai dan Sagala (2013;563), Teknik – teknik penilaian kinerja meliputi

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan (*Checklis*).
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
5. Metode catatan prestasi.
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).



8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

#### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Bernardin (2011:48) mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan jumlah dari hasil kerja di saat normal atau tidak normal. Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Waktu Produksi (*production time*)

merupakan penilaian terhadap karyawan berdasarkan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana, memenuhi target, berdasarkan tanggal yang ditentukan dan waktu yang ditetapkan. diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

4. Efektivitas kerja

yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan yang direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan yang sesuai dalam membawa pekerjaan itu keluar dan alat-alat kerja, peralatan dan tempat

kerja yang sudah diatur sebaik mungkin. Selanjutnya diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

#### 5. Kemandirian

tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan kemandirian yang dimiliki, seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan menghemat waktu karena telah mengetahui apa dan bagaimana yang harus dilakukannya pada pekerjaan yang dihadapinya.

#### 6. Komitmen Kerja

merupakan tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan pekerjaan tersebut. Apabila seorang karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi, tentu karyawan tersebut mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Dapat diukur dari tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **5. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2014;15) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor Internal : Merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, motivasi.
2. Faktor Eksternal: merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku sikap, lingkungan kerja, pemimpin, kompensasi, pelatihan.

### **2.2.5 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2016;53) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian yang penting bagi seseorang dalam bekerja. Lingkungan yang baik akan membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan menjadi semangat dalam bekerja, sebaliknya, jika lingkungannya tidak baik akan berpengaruh terhadap karyawan itu sendiri dan akan berakibat kinerja menjadi menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Suryani (2019) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **2.2.6 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan baik finansial maupun non finansial sebagai bentuk kinerja yang diberikan oleh perusahaan, oleh karena itu secara langsung maupun tidak langsung kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama dengan yang diungkapkan Kadarisman (2014;3) Pentingnya kompensasi bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Kompensasi sangat penting dalam suatu perusahaan, karena kompensasi mencerminkan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Apabila kompensasi dirasakan adil oleh karyawan dan

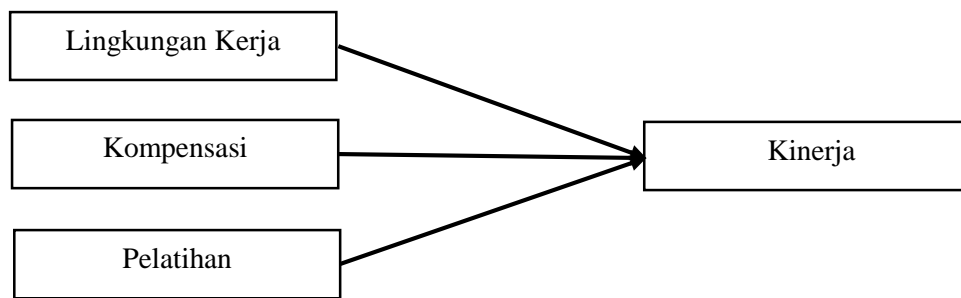
sesuai apa yang diberikan karyawan oleh perusahaan, maka akan merangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga akan tercapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Suryani (2019) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **2.2.7 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan**

Pelatihan merupakan cara atau proses pengembangan pengetahuan atau keahlian serta kemampuan seseorang dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan mengerti apa yang seharusnya dikerjakan. Pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar dapat mendongkrak kinerja karyawan menjadi lebih baik, karena karyawan yang telah mengetahui tugas dan tanggung jawab akan berusaha mencapai tingkat kerja yang lebih tinggi. Begitu juga sebaliknya tanpa diadakan pelatihan, maka terjadinya kesenjangan kemampuan karyawan dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut Kasmir (2016:198) tujuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Pertiwi, dan Luturlean (2019) bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **2.3. Kerangka Berpikir**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan gejala – gejala terhadap objek yang menjadi permasalahan. Untuk memudahkan pemahaman kerangka penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

#### **2.4. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017;63), perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. UACJ – Indal Aluminum.

H2 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. UACJ – Indal Aluminum.

H3 : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. UACJ – Indal Aluminum.