

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetapi tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil maksimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nawa, dkk. 2017). Muis, dkk. (2018) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya *standard*, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Mewabahnya virus Corona, banyak perusahaan saat ini mengalami perubahan dramatis dalam usaha untuk mempertahankan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan saat pandemi Covid-19 berbeda dengan sebelum adanya pandemi. Pada tanggal 12 Februari 2020, WHO (*World Health Organization*) resmi menetapkan

penyakit novel *coronavirus* pada manusia ini dengan sebutan *Corona Disease* (Covid-19). Pada tanggal 2 Maret 2020 Indonesia telah melaporkan dua kasus konfirmasi Covid-19 (Purba, 2021). Sejak saat itu, berbagai upaya penanggulangan dilakukan pemerintah untuk meredam dampak dari pandemi Covid-19 di berbagai sektor. Hampir seluruh sektor terdampak, tak hanya sektor Kesehatan melainkan sektor ekonomi juga mengalami dampak serius akibat pandemi virus corona. Salah satu perusahaan industri CV. Yadnyasesa Sukawati turut mengalami dampak guncangan dalam sumber daya manusia. CV. Yadnyasesa merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan distribusi bahan bangunan dengan spesialisasinya di bidang batu batako. CV. Yadnyasesa Sukawati merupakan perusahaan batu batako yang terletak di desa Batuyang, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Selain itu CV. Yadnyasesa merupakan *reseller* resmi dari berbagai *brand* material bangunan seperti, Tiga Roda, Singa Merah, Gresik, Nippon Paint, Aviant, dan berbagai jenis *brand* lainnya. Berdasarkan hasil data observasi sementara pada CV. Yadnyasesa Sukawati, ditemukan suatu permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan selama pandemi Covid-19.

Hasil data observasi dan wawancara dengan karyawan CV. Yadnyasesa, adanya pandemi Covid-19 berpengaruh pada tidak tercapainya target penjualan dan produksi perusahaan. Faktor yang menyebabkan belum tercapainya target perusahaan selama pandemi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya penerapan pembatasan berskala besar yang mengakibatkan pengiriman produk ke pelanggan menjadi terhambat. Faktor lainnya adalah adanya pemutusan hubungan kerja atau PHK besar-besaran. Dampak dari belum tercapainya target penjualan dan target produksi perusahaan ini berimbas pada menurunnya pendapatan perusahaan.

Tabel 1. 1
Persentase Volume Penjualan CV. Yadnyasesa Tahun 2021

No	BULAN	TARGET	PENJUALAN (Rp)	PERSENTASE PENJUALAN
1	JANUARI	100,000,000	88,266,000	88,26%
2	FEBRUARI	100,000,000	93,352,000	93,35%
3	MARET	100,000,000	109,296,000	109,29%
4	APRIL	100,000,000	98,222,000	98,22%
5	MEI	100,000,000	89,939,000	89,93%
6	JUNI	100,000,000	97,507,000	97,50%
7	JULI	100,000,000	93,432,000	93,42%
8	AGUSTUS	100,000,000	86,275,000	86,27%
9	SEPTEMBER	100,000,000	88,246,000	88,24%
10	OKTOBER	100,000,000	77,339,000	77,33%
11	NOVEMBER	100,000,000	101,843,000	101,84%
12	DESEMBER	100,000,000	98,071,000	98,07%
	TOTAL RATA-RATA			93,48%

Sumber: Data Primer CV. Yadnyasesa Sukawati 2022

Tabel 1.1 merupakan persentase volume penjualann CV. Yadnyasesa pada tahun 2021. Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat terjadinya *fluktasi* (naik turun) volume penjualan pada CV. Yadnyasesa dengan total rata-rata persentase 93,48% dimana persentase tersebut belum terbilang persentase yang bagus karena tidak mencapai 100%. Berdasarkan persentase tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 diatas, pada bulan Januari-Desember 2021 yang melebihi target penjualan hanya bulan Maret dan November, sedangkan selain bulan Maret dan November tersebut belum ada satupun penjualan yang memenuhi target penjualan.

Pada produksi batu batako, volume produksi batu batako dimana jumlah produksi batu batako ini setiap bulannya ditargetkan rata-rata 50.000 buah batu batako selama pandemi seringkali tidak tercapai, khususnya pada target produksi tujuh bulan terakhir, hanya terealisasi rata-rata 94,00% dari 100% target. Seperti pada terlihat pada Tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1. 2
Persentase Volume Produksi Batu Batako CV. Yadnyasesa Tahun 2021

No	BULAN	TARGET	JUMLAH PRODUKSI	PERSENTASE PRODUKSI
1	JANUARI	50,000	52,511	105%
2	FEBRUARI	50,000	55,267	110%
3	MARET	50,000	53,825	107%
4	APRIL	50,000	52,188	104%
5	MEI	50,000	52,434	104%
6	JUNI	50,000	48,071	96%
7	JULI	50,000	49,064	98%
8	AGUSTUS	50,000	48,993	98%
9	SEPTEMBER	50,000	42,513	85%
10	OKTOBER	50,000	47,000	94%
11	NOVEMBER	50,000	47,786	95%
12	DESEMBER	50,000	46,027	92%
	TOTAL RATA-RATA			99%

Sumber: Data Primer CV. Yadnyasesa Sukawati 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas menunjukkan volume produksi batu batako pada CV. Yadnyasesa Sukawati tahun 2021. Berdasarkan persentase tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 diatas, pada bulan Januari-Desember 2021 yang melebihi target produksi hanya pada bulan Januari-Mei, sedangkan pada bulan Juni-Desember belum ada satupun yang memenuhi target produksi. Penurunan produksi dapat mengindikasikan adanya permasalahan kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati.

Kinerja karyawan yang kurang baik akan memperoleh hasil yang kurang maksimal dan akan mengalami penurunan dari hasil yang sudah ditetapkan. Berdasarkan data observasi sementara, ditemukan masalah-masalah empiris yang menyangkut kinerja karyawan CV. Yadnyasesa Sukawati, diantaranya disebabkan oleh kegiatan karyawan sehari-hari dalam melakukan pekerjaannya seperti kurangnya tanggung jawab karyawan, kurang tepat waktu dalam penyelesaian tugas dan hubungan antar karyawan yang rendah. Rendahnya kinerja karyawan berimbas

pada kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya, salah satunya yaitu sumber daya manusia.

Kinerja karyawan menjadi salah satu tolak ukur penilaian suatu organisasi. Banyak faktor-faktor yang juga memiliki peran dalam mempengaruhi peningkatan kinerja, beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja diantaranya karakteristik individu, iklim kerja dan kompensasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu itu sendiri. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dan lainnya. Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan individu lainnya atau individu dengan lingkungannya. Dilihat dari sifatnya, perbedaan perilaku tersebut disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, dan cara berfikir untuk menentukan pilihan perilaku berbeda satu sama lain.

Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu Rahman (2013:77). Widarnami, dkk. (2015:36) juga berpendapat bahwa “mengemukakan perbedaan-perbedaan individual adalah kebutuhan, nilai, sikap, minat, dan kemampuan pribadi yang dibawa orang ke pekerjaan mereka”. Karakteristik individu merupakan perbedaan individual yang terdapat dalam diri seseorang. Perbedaan individual meliputi kemampuan, sikap, minat, dan kebutuhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2019) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Arifudin dan Rusmana (2020) menyatakan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sinulingga, dkk. (2018) menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim kerja, penanganan terhadap iklim kerja yang baik juga dapat membantu kinerja menjadi lebih optimal. Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah faktor-faktor yang ada disekitarnya, salah satunya adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja sehingga menimbulkan rasa aman bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan lingkungan mereka bekerja. Menurut Alfitri (2019) iklim kerja merupakan gambaran terhadap kualitas, suasana dan karakter yang tampak pada norma dan nilai, hubungan interpersonal, suasana belajar mengajar, struktur organisasi, ikatan positif dengan Lembaga dan lingkungan fisik yang terdapat di Lembaga tempat pegawai bertugas. Iklim juga ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Stringer (2004:130) menggambarkan iklim kerja dalam organisasi dengan konsep segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidak oleh orang-orang yang berbeda-beda dalam lingkungan tersebut. Rahsel (2016) menyatakan rendahnya tingkat kinerja karyawan salah satunya dapat dipengaruhi oleh iklim kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahsel (2016) menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Verawati, dkk. (2021) menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Astria, dkk. (2022) menyatakan iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi, pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan juga akan mendorong kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sastrohadiwiryono dalam Sinambela (2018:218) menyatakan 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 organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2012:118) menyatakan kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Program, kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif.

Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai

akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi.

Keterkaitan antara pemberian kompensasi terhadap kinerja dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2015:253) menyatakan sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh dan mempekerjakan orang yang memiliki sikap dan perilaku positif dan bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi guna mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwianto (2019) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan, dkk. (2018) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aromega, dkk. (2019) menyatakan kompensasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Peneliti dalam hal ini ingin mengetahui pengaruh dari karakteristik individu, iklim kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian variabel diatas penulis menganggap karakteristik individu, iklim kerja, dan kompensasi menjadi permasalahan yang menarik untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Yadnyasesa Sukawati”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati?
- 2) Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Yadnyasesa Sukawati.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan antara sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya

manusia, khususnya *goal setting theory*. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bukti secara empiris pengaruh karakteristik individu, iklim kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi maupun saran bagi CV. Yadnyasesa Sukawati dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke (1968) yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasinya kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang memulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seseorang individu berkomitmen pada tujuan, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang diikuti dengan kemampuan dan ketrampilan kerja.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variable karakteristik individu, iklim kerja dan

kompensasi sebagai penentu. Jika faktor tersebut diterapkan secara baik maka kinerja karyawan yang baik akan tercapai.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Noor (2013:270) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negative suatu kebijakan operasional

Muis, dkk. (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.

Wirawan dalam Abdullah (2014:3) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Rivai (2012:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang

sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Simanjuntak (2015:1) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja dalam perusahaan tersebut. Dari beberapa pendapat tersebut maka diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu Langkah utama menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Simanjuntak dalam Widodo (2015:133) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, sebagai berikut:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Bangun (2012:232), penilaian kinerja memiliki tujuan dan manfaat sebagai berikut:

a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem, sumber daya manusia.

d. Dokumentasi Penilaian Kinerja

Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

4) Dampak Kinerja Karyawan

Umam (2012:101), menyatakan terdapat beberapa dampak dari adanya kinerja, sebagai berikut:

a. Pencapaian Target

Saat setiap karyawan dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target. Maka pada saat itu, energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

b. Loyalitas Karyawan

Loyalitas memiliki beberapa unsur, yaitu adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin tinggi tingkat loyalitasnya, maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Semakin baik kinerja karyawan, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya, bila semakin buruk kinerja karyawan tersebut, akan semakin tinggi kebutuhan karyawan tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

d. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi karyawan.

e. Berperilaku Positif

Mendorong orang lain agar berperilaku positif atau memperbaiki tingkatan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

f. Peningkatan Organisasi

Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengolahan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Kesesuaian jam kerja

Merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

c. Tingkat kehadiran

Dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu,

d. Kerjasama antar karyawan

Merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2016:260) menyatakan terdapat enam indikator, sebagai berikut:

- a. Kualitas, kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Mangkunegara (2014:09) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dari definisi tersebut diatas dapat disimpulkan empat indikator kinerja, sebagai berikut:

- a. Kualitas, yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, di ukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, keberhasilan hasil kerja.
- b. Kuantitas, yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

- c. Pelaksanaan tugas, yaitu kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan.
- d. Tanggung jawab, yaitu suatu akibat lebih dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

Bedasarkan pemaparan indikator kinerja karyawan diatas, maka dalam penelitian ini kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Setiawan (2014:147), yaitu ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan Kerjasama antar karyawan.

2.1.3 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan individu adalah perorangan, orang seorang. Karakteristik individu adalah karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara satu dengan lainnya. Menurut Rahman (2013:77) karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Widarnami, dkk. (2015:36) mengemukakan perbedaan-perbedaan individual adalah kebutuhan, nilai, sikap, minat, dan kemampuan pribadi yang dibawa orang ke pekerjaan mereka. Moses, dkk. (2014:1) karakteristik individu merupakan keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu

sebagai hasil dari pembawaan lingkungannya. Karakteristik individu dapat diukur dengan sikap, minat, dan kebutuhan. Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan di mana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam situasi kerja. Dari beberapa pendapat tersebut individual characteristics (karakteristik individu) adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu lain.

2) Faktor-faktor Karakteristik Individu

Robbins (2015:46) menyatakan karakteristik individu dipengaruhi oleh faktor usia, jenis kelamin, status pernikahan, jumlah tanggungan dan masa kerja.

a. Usia

Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Robbins (2015:63) menyatakan bahwa semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapat pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

b. Jenis Kelamin

Manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan Wanita. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan

kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Satu masalah yang tampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra sekolah, ibu-ibu yang biasanya bekerja full time mungkin akan memilih bekerja dengan paruh waktu, jadwal kerja yang lebih fleksibel, dan mengerjakan pekerjaan kantor dirumah agar bisa mengemban tanggung jawab terhadap keluarga.

c. Status Pernikahan

Status pernikahan dibedakan menjadi dua, yaitu menikah dan tidak menikah. Menurut Undang-Undang Perkawinan Tahun 1974: Perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga atau rumah tangga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Besar kemungkinannya bahwa karyawan yang tekun dan puas terhadap pekerjaannya terdapat pada karyawan yang telah menikah. Selain itu, karyawan yang telah menikah

memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah.

d. Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang diatnggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seseorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran karyawan menjadi berkurang dan karyawan akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka. Pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan oleh seseorang untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap sesuai dengantugas yang dibebankan.

e. Masa Kerja

Semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan, lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil.

3) Indikator Karakteristik Individu

Subyantoro (2014:11) menyatakan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Arief Subyantoro menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi: Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

- a. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*), merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah $A:f(K.S)$.
- b. Nilai, nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
- c. Sikap (*attitude*), sikap adalah pernyataan evaluative baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia, dan organisasi.
- d. Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang

dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda.

Ardana, dkk. (2012;31) menyatakan indikator karakteristik individu dipengaruhi oleh faktor minat, sikap, kemampuan atau kompetensi dan pengetahuan.

a. Minat

Minat adalah kemauan seseorang atau pendorong untuk melakukan sesuatu yang merupakan kecenderungan timbul karena kebutuhan atau keinginan tertentu. Minat juga dapat timbul karena faktor motif sosial di yang di dorong oleh keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari lingkungan.

b. Sikap

Sikap adalah keadaan dalam diri seseorang yang menggerakkan untuk bertindak atau berbuat sesuatu dalam kegiatan sosial dengan perasaan tertentu di dalam menanggapi situasi atau kondisi lingkungan sekitarnya. Selain itu sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan mengenai objek, orang, atau peristiwa.

c. Kemampuan atau kompetensi

Kemampuan adalah kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan, juga menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan.

d. Pengetahuan

Pengetahuan dalam pekerjaan merupakan konstruksi kognitif terhadap objek atau pengalaman yang terbentuk terus-menerus oleh seseorang karena adanya pemahaman-pemahaman baru.

Bedasarkan pemaparan indikator karakteristik individu diatas, maka dalam penelitian ini karakteristik individu diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Subyantoro (2014:11), yaitu kemampuan, nilai, sikap, dan minat.

2.1.4 Iklim Kerja

1) Pengertian Iklim Kerja

Iklim berasal dari kata dalam Bahasa Yunani yaitu "*incline*". Mengandung arti tidak terbatas pada hal-hal fisik seperti temperature, tekanan dan kebisingan tetapi juga memiliki arti psikologis. Arti psikologis adalah bagaimana individu dapat merasakan keberadaannya dalam organisasi, interaksi antara kepribadian individu yang menggambarkan lingkungan internal organisasi tersebut dan syarat-syarat pekerjaan yang berinteraksi, sehingga menghasilkan suatu iklim yang mempengaruhi baik terhadap individu maupun terhadap organisasi tersebut (Sumatri, 2012:134). Iklim kerja menurut Gannon dan Sumatri (Rahsel, 2016:110) merupakan internal atau budaya dari suatu organisasi seperti yang dirasakan oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi. Wirawan (2012:121) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu

diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian iklim kerja, Davis (1981) Iklim kerja yang merupakan iklim organisasi diartikan sebagai lingkungan manusia yang di dalamnya para pekerja suatu organisasi melakukan pekerjaannya.

Gary Dessler (1979) menggambarkan Iklim kerja sebagai persepsi yang dimiliki individu tentang suatu organisasi tempat ia bekerja dan apa yang di rasakannya terhadap organisasi tersebut. Streers dan Porter (1979) Iklim kerja adalah sifat atau karakteristik-karakteristik dari suatu lingkungan kerja, yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang diambil secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi dan agaknya mempunyai pengaruh terhadap perilaku berikutnya.

Stringer (2013:51) menggambarkan iklim kerja dalam organisasi dengan konsep segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidak oleh orang-orang yang berbeda-beda dalam lingkungan tersebut.

Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Berbagai macam definisi tentang iklim kerja dapat menjadi pemahaman bahwa iklim kerja erat kaitannya dengan tiga hal: lingkungan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Siswanto, 2012). Berdasarkan definisi tersebut iklim kerja dapat dikatakan bahwa iklim kerja

merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Di dalam praktiknya, penting untuk menciptakan sebuah iklim kerja yang tepat dan menyediakan sumber daya yang efektif sehingga menjauhkan organisasi dari hal-hal negative dan dapat merangsang motivasi karyawan untuk terus bekerja.

2) Jenis-Jenis Iklim Kerja

Litwin dan Meyer (1968) menyimpulkan bahwa iklim kerja dapat digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu:

a. *Achieving* (berorientasi pada prestasi)

Ciri iklim ini adalah pekerja menentukan tujuannya sendiri, produksi dihargai, resiko yang sedang tetapi cukup menantang, pekerja memikul tanggung jawab pribadi, ada usaha kreatif dan inovatif, umpan balik yang kompetitif, imbalan untuk hasil kerja yang unggul, komunikasi yang tidak formal, dan ada usaha untuk mendorong pekerja mencari bantuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

b. *Affiliative* (berorientasi pada persahabatan)

Ciri iklim ini adalah adanya kebebasan, struktur informal, persahabatan, tingkah laku kooperatif, loyalitas dan kerjasama kelompok, pengambilan keputusan secara kelompok, menghindari hukuman, adanya pertemuan kelompok, memberikan perhatian khusus pada pengembangan pribadi dan kesejahteraan pekerja.

c. *Power Related* (berorientasi pada kekuasaan)

Ciri iklim ini adalah penekanan pada perintah, struktur formal, peran yang telah ditentukan, ruang lingkup kerja yang telah ditetapkan dengan ketat, tanggung jawab untuk hasil yang sempurna, mengkritik hasil kerja yang buruk, penggunaan posisi berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab, komunikasi bersifat formal dan berhubungan dengan tugas, kebijakan konservatif, serta kualitas dan konsistensi lebih penting dari pembaharuan produk.

3) Indikator Iklim Kerja

Menurut Litwin, Steer & Porter dalam Sumantri (2012:137) indikator dalam pengukuran iklim kerja sebagai berikut:

- a. *Comformity*, menunjukkan bahwa derajat perasaan pegawai lebih banyak peraturan, prosedur, kebijakan yang harus ditaati daripada wewenang melaksanakan pekerjaan dengan cara pegawai anggap tepat.
- b. *Responsibility*, menunjukkan derajat perasaan pegawai bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan.
- c. *Standards*, menunjukkan derajat perasaan pegawai bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mewajibkan anggotanya untuk mencapai tujuan.
- d. *Rewards*, menunjukkan derajat perasaan pegawai bahwa lebih banyak imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dari pada hukuman akan suatu kesalahan.

- e. *Clarity*, menunjukkan derajat perasaan pegawai bahwa lebih banyak segala sesuatu yang diatur dengan baik dan jelas tujuannya dari pada keadaan yang tidak teratur atau kabur.
- f. *Team spirit*, menunjukkan derajat perasaan bahwa para anggota saling mempercayai dan saling membantu, serta ada hubungan baik antar anggota di dalam lingkungan kerja.

Pines (1982) menyatakan iklim kerja dalam organisasi dapat diukur melalui dimensi psikologikal, dimensi structural, dimensi sosial, dan dimensi birokratik.

- a. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variable seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*Self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variable seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
- d. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Berdasarkan pemaparan indikator iklim kerja diatas, maka dalam penelitian ini iklim kerja diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Pines (1982), yaitu dimensi psikologikal, dimensi structural, dimensi sosial, dan dimensi birokratik.

2.1.5 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya gaji dibayar dengan barang. Kompensasi bagi suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Dikatakan penting karena kompensasi dapat mempertahankan dan menarik tenaga kerja untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Kompensasi merupakan dorongan bagi karyawan dalam bekerja, juga dapat menjadi pemicu yang tinggi terhadap disiplin kerja dan moral karyawan. Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli sebagai diantaranya Rivai dalam Septawan (2014:5) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Handoko dalam Septawan (2014:5) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sastrohadiwiryono dalam Septawan (2014:5) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah diciptakan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

2) Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya terdapat tujuan yang ingin dicapai atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarahkan/mendekati hal yang ingin dicapai. Notoadmodjo (2014:88) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Mematuhi peraturan-peraturan

3) Jenis-jenis Kompensasi

Rivai (2013:360) menyatakan terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi finansial dan non-finansial.

a. Kompensasi Finansial

Bangun (2012:255) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

(1) Kompensasi finansial langsung, terdiri dari:

a) Gaji

Rivai dalam Kadarisman (2012:316) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif diberikan kepada karyawan dengan mempertimbangkan kinerja dan prestasi dari karyawan tersebut. Menurut Rivai dalam Kadarisman (2012:184) menyatakan bahwa insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

(2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pension, dan lain-lain.

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial yaitu kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang itu bekerja. Menurut Rivai (2013:360), kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan pada karyawan selain dalam bentuk uang. Menurut Simamora (2015:443), kompensasi non finansial dapat dilihat dari:

(1) Pekerjaan, dapat berupa:

- a) Tugas yang menarik
- b) Tantangan bekerja
- c) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- d) Kesempatan mendapatkan pengakuan
- e) Tujuan yang ingin dicapai

(2) Lingkungan kerja, dapat berupa:

- a) Kebijakan yang sehat
- b) Supervisi yang kompeten
- c) Lingkungan kerja yang nyaman
- d) Kerabat kerja yang menyenangkan

4) Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2015:442) menyatakan kompensasi dapat diukur dengan 3 indikator sebagai berikut:

a. Gaji

Upah atau gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, dan lain-lain.

c. Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.

Hasibuan (2012;860) indikator kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

a. Kompensasi langsung adalah berupa gaji, upah, dan upah insentif.

- (1) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periode kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- (2) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- (3) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

- (1) *Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti

tunjangan hari raya, fasilitas kantor, pakaian kerja, tempat doa, olahraga, dan darmawisata.

Berdasarkan pemaparan indikator kompensasi diatas, maka dalam penelitian ini kompensasi diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Simamora (2015:442), yaitu gaji, tunjangan, dan fasilitas.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya merupakan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti lainnya atau peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menyiratkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel karakteristik individu, iklim kerja dan kompensasi. Variabel ini juga menjadi acuan dalam membuat instrument yang ditaruh ke dalam butir-butir pertanyaan untuk disebarkan kepada responden.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Ahmad (2019) berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh, dengan sampel sebanyak 42 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu metode deskriptif kuantitatif dan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja.

- 2) Rusmana, dkk. (2020) berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Syariah Kabupaten Subang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variable karakteristik individu dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja.
- 3) Sinulingga, dkk. (2018) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 103 responden. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja.
- 4) Uhing, dkk. (2018) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan dengan sampel sebanyak 34 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier

berganda. Hasil Penelitian menunjukkan karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan *self efficacy*

- 5) Verawati, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar yang berjumlah 34 orang orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, determinasi, uji T dan F menggunakan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja.
- 6) Saraswati, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gianyar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gianyar dengan sampel sebanyak 38 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier

berganda dengan bantuan program SPSS version 22 For Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karakteristik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel karakteristik organisasi dan disiplin kerja.

- 7) Prijati, dkk. (2021) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero) Jemur Andayani. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jemur Andayani dengan jumlah sampel sebanyak 48 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan pengolahan data menggunakan program SPSS version 25. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kompetensi.

2.2.2 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Tampubolon (2021) berjudul Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dekriptif dengan data bersumber dari

284 responden yang diperoleh dengan teknik survey menggunakan kuisioner. Metode analisis data yang digunakan yaitu Path Analysis yang dibantu dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan dan iklim kerja, kepuasan tidak dapat memediasi atau tidak dapat dengan tepat menjadi predictor kinerja karyawan. Pada pengaruh langsung, kompensasi, kepemimpinan, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara variabel iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemudian variabel kompensasi, kepemimpinan, dan iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi, iklim kerja, dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja.

- 2) Sulaiman, dkk. (2021) berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru pada SMPN 2 Amarasi Selatan Kabupaten Kupang. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 20 orang guru. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, iklim organisasi, dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Persamaan dalam penelitian sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja karyawan. perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi.

- 3) Sunarsi, dkk. (2020) berjudul Pengaruh Disiplin dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah Cipulir, Jakarta Selatan. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel disiplin.
- 4) Rahsel (2017) berjudul Kinerja Pegawai Universitas Padjajaran Bandung: Iklim Kerja dan Motivasi Kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada bagian Administrasi Umum UNPAD yang berjumlah 255 dan sampel yang digunakan sebanyak 65 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja.
- 5) Nainggolan, dkk. (2017) berjudul Pengaruh Motivasi, Insentif dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi PT. Cipta TPI (MNCTV). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PT. Cipta TPI (MNCTV) divisi produksi berjumlah 120 orang dan sampel yang digunakan sebanyak 89 orang.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda dibantu dengan program SPSS *Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan insentif.

- 6) Astri, dkk. (2022) berjudul Iklim kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 60 responden dan metode analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda dengan aplikasi SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel iklim kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan.
- 7) Verawati, dkk. (2021) berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Tish Gianyar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 responden dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan yaitu uji regresi linier berganda dan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dan uji T. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan

iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel karakteristik individu, iklim kerja, dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Purnamasari, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaeil Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dimana objek dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan bagian produksi PT. Jaeil Indonesia. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Tidak ada perbedaan dalam penelitian ini.
- 2) Paramitadewi (2017) berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Sampel yang digunakan sebanyak 76 orang, dengan menggunakan metode *probability sampling*. Metode analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel beban kerja.

- 3) Lengkong, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Yuta Hotel Manado. Populasi penelitian berjumlah 32 orang dan semua populasi digunakan sebagai responden. Analisis data menggunakan teknik *statistic* seperti uji validitas dan reliabilitas untuk kuesioner, regresi linier berganda dengan uji F dan uji T untuk pembuktian hipotesa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel disiplin.
- 4) Simamora, dkk. (2021) berjudul Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. Sampel yang digunakan sebanyak 47 responden. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel beban kerja dan pengalaman kerja.
- 5) Salain, dkk. (2022) berjudul Pengaruh Kompensasi, *Self Efficacy* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Ward Clerk di Rumah Sakit Siloam Bali. Populasi dan sampel yang digunakan sebanyak 30 orang karyawan Rumah Sakit Siloam Bali divisi *Ward Clerk*. Teknik analisis data

yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan *software* SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel *self efficacy* dan disiplin kerja.

- 6) Liana, dkk. (2020) berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Phapros, Tbk Kota Lama Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan ada PT. Phapros, Tbk Kota Lama Semarang yang berjumlah 84 karyawan. Pengujian data digunakan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji F, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji hipotesis (uji T). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja dan stress kerja.
- 7) Darda, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso Jakarta. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu tidak semua

anggota populasi dapat dipilih menjadi sampel, jumlah sampel diambil yaitu menggunakan rumus slovin dan mendapatkan sampel sebanyak 60 responden. Analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian adalah penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja.

