

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan sebuah kekayaan perusahaan yang memegang peranan amat penting dalam kegiatan operasional pada suatu organisasi ataupun perusahaan dewasa ini maupun di masa mendatang. Sumber daya manusia adalah pemegang kendali pertama dan utama bagi setiap perusahaan untuk menjalankan aktivitas dan proses kerja perusahaan. Manusia diyakini sebagai sumber daya yang paling esensial dalam merencanakan, memutuskan, dan menjalankan sebagian besar aktivitas organisasi (Rahmat dan Agusti, 2018). Untuk mewujudkan harapan dan cita-cita perusahaan sangat diperlukan karyawan yang memiliki kedisiplinan dan kesungguhan kerja yang tinggi, sehingga akan memberikan kinerja yang baik kepada organisasi atau perusahaan (Peoni, 2014). Karyawan diibaratkan sebagai tumpuan dalam sebuah organisasi yang memiliki kiprah luar biasa dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Bacha dalam Nuraini, 2014). Manusia merupakan aset termahal dan terpenting, bisa diibaratkan manusia merupakan urat nadi kehidupan dari sebuah organisasi atau perusahaan dan juga karena eksistensinya sebuah organisasi atau perusahaan ditentukan oleh faktor manusia yang mendukung, oleh karena itu diperlukan sebuah perencanaan SDM yang tepat dan sesuai (Mailiya, 2018).

Kenyataan sosial saat ini dan masa depan di era globalisasi seperti ini hal yang menjadi penentu adalah kualitas sumber daya manusia (Mailiya

dalam Ardiansyah, 2020). Manusia menjadi elemen yang menjadi fokus terpenting untuk dikembangkan. Disamping itu juga pada praktiknya sumber daya manusia lah yang bertindak sebagai perencana, bekerja mewujudkan tujuan, melakukan inovasi, dan pada akhirnya dapat mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan perusahaan.

Maka dari hal tersebut, keberadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk sebuah keberhasilan organisasi tersebut. Mengingat sumber daya manusia dalam suatu organisasi ialah penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberlangsungan sebuah organisasi tidak terlepas dari peran manajemen untuk mengatur seluruh kegiatan yang telah direncanakan dengan tepat. Organisasi apapun namanya dan jenisnya senantiasa membutuhkan manajemen. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila di kelola (*manage*) dengan baik pula, ini disebabkan karena manajemen dan organisasi adalah satu kesatuan yang saling melengkapi (Jabani dalam Mailiya, 2018). Kualitas sumber daya manusia dominan dipengaruhi oleh baik dan buruknya manajemen dalam perusahaan itu sendiri seperti halnya sejauh mana perusahaan mampu untuk menunjang serta memuaskan keinginan baik berasal dari karyawan maupun dari organisasi atau perusahaan tersebut (Utama, 2017).

Suatu organisasi dapat meraih apa yang menjadi tujuannya, bilamana organisasi tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang meningkatkan kepuasan dan ketenangan kerja individu dalam organisasi yang dapat menumbuhkan kreativitas inovasi dan inisiatif dari individu (Kurniawati,

2018). Maka daripada itu, manajer sumber daya manusia tidak bisa sembarangan dan asal-asalan dalam memberikan penanganan agar karyawan bisa bertahan dalam perusahaan. Bila salah langkah kemungkinan buruk yang akan terjadi adalah kinerja karyawan menurun dan tidak lagi bekerja secara optimal atau bahkan mengundurkan diri dari perusahaan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha untuk melakukan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, sebab hal itu merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan (Hermawati, 2019). Peningkatan kinerja karyawan akan berdampak bagi kemajuan perusahaan dan bisa mempertahankan eksistensi serta dapat memenangkan diri dalam suatu persaingan. Jadi strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah tantangan manajemen yang paling serius sebab keberhasilan untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya (Damayanti,dkk. 2018).

Manajemen kinerja ialah sebuah proses identifikasi, pengukuran serta pengembangan kinerja individu yang dilakukan secara terus menerus dan menyelaraskannya menggunakan taktik strategi organisasi (Aguinis dalam Ardiansyah, 2020). Manajemen kinerja mengutamakan pada kinerja karyawan jika berfokus terhadap metode manajemen kinerja dalam menciptakan sebuah organisasi maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan (Homayounizadpanah dalam Ardiansyah, 2020).

Kinerja karyawan dalam sumber daya manusia sudah menjadi suatu hal yang sangat memberikan kontribusi cukup besar bagi industri di Indonesia

(Nuraini dalam Ardiansyah, 2020). Kiprah karyawan sebagai lengan dalam kesuksesan sebuah perusahaan, sangat penting sebagai penggerak aktivitas perusahaan, sehingga wajib mendapatkan perhatian lebih spesifik karena mereka bersedia meluangkan waktu, pikiran serta energi. Selain itu, mereka mempunyai perasaan, kebutuhan serta harapan yang tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Bellou dan Chatzinikou dalam Ardiansyah, 2020)

Kinerja (*Job Performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2005:67 dalam Irvansyah, 2018). Menurut Prawirosentono dalam Irvansyah, (2018) menyatakan bahwa kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu, fleksibilitas jam kerja, karakteristik individu, kompensasi, *extrinsic reward* serta *intrinsic reward*. Faktor pertama yakni fleksibilitas jam kerja, fleksibilitas jam kerja dapat memberikan pekerja kelonggaran waktu kerja yang lebih banyak serta dapat meningkatkan inisiatif kerja seperti memunculkan inspirasi kreatif ketika sedang bekerja, bertanggung jawab terhadap kinerjanya serta tidak tergantung dengan perintah atasan. Manfaat yang dirasakan karyawan bekerja dengan jam kerja fleksibel ialah

memberikan sedikit keluwesan waktu dalam berangkat bekerja dibanding dengan para pekerja kantoran yang mayoritas durasi waktu mulai bekerja dan selesai sama setiap harinya dan rutin, fleksibilitas jam kerja juga memberi kebebasan untuk memilih jam atau waktu kerja serta dapat melakukan pertukaran *shift* jika pekerja memiliki kesibukan lain pada hari tersebut (Maifanda dan Slamet, 2019). Karyawan yang bekerja secara fleksibel dalam jam kerja, umumnya mempunyai taraf kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja secara otomatis akan membentuk komitmen yang tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menguntungkan perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Bastian Nur Ardiansyah pada tahun 2020 dengan judul penelitian “Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Integritas Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar”. Dimana persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama menggunakan variabel fleksibilitas jam kerja sebagai variabel independen (X), sedangkan perbedaannya terletak pada penggunaan variabel integritas, kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar. Penelitian lain yang mendukung pula ialah penelitian yang dilaksanakan oleh Abid dan Barech dalam Maifanda dan Slamet, (2019) yang

menyatakan bahwa jam kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu. Menurut Sopiah 2010:13 dalam Gaffar, (2017) menyatakan bahwa karakteristik individu merupakan ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi serta perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karakteristik individu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Gibson (2010:123) dalam Gaffar, (2017) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah kemampuan dan kecakapan, latar belakang serta demografi. Klasifikasi dari demografi artinya jenis kelamin dan ras, perilaku karyawan menentukan hasil, mereka dapat menghasilkan prestasi atau kinerja jangka panjang yang positif serta pertumbuhan diri atau sebaliknya. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Indar Dewi Gaffar, (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya di Makassar” persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama menelaah variabel karakteristik Individu sebagai variabel independen, sedangkan perbedaanya terletak pada objek penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan nilai korelasi (R) sebesar 0,623% menunjukkan bahwa (kemampuan, kepribadian, serta kepuasan kerja) memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan sebab nilai R hampir mendekati 1 Sedangkan nilai R² (Determinan) = 0,388 atau 38,8%, menunjukkan bahwa variasi dari kinerja

karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari karakteristik individu melalui (kemampuan, kepribadian, dan kepuasan kerja), sedangkan sisanya sebesar 61,2% dijelaskan sebab-sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilaksanakan oleh Bangkit Tri Wahyuaji pada tahun 2019 dengan judul penelitian "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Sfa Steak & Resto Di Karanganyar". Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama mengkaji variabel karakteristik Individu, sedangkan perbedaannya adalah terletak pada variabel (X_1) dan objek penelitian. Adapun hasil penelitian menyatakan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji diketahui secara bersama-sama variabel lingkungan kerja (X_1) dan karakteristik individu (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Ardana dalam Satriawan, (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Adhi, (2017) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi 2 jenis yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, kompensasi langsung adalah unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa kepada karyawan dan diterima secara langsung atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga serta fikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang sudah mereka curahkan selama periode

waktu tertentu sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan suatu organisasi. Kompensasi langsung mencakup gaji, bonus/insentif, komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung mencakup tunjangan kesehatan serta tunjangan hari tua.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Leonard Adhipada tahun 2017 dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Roti Muntjul Jawa Tengah”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama mengkaji variabel kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, namun pada penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel bebas saja. Adapun hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada toko roti muntjul jawa tengah.

Penelitian lain yang serupa mendukung penelitian peneliti adalah penelitian yang dilakukan oleh Gravi Desly Pongajouw pada tahun 2015 dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Manado”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada penggunaan variabel bebas dan variabel terikat yakni kompensasi dan kinerja karyawan namun pada penelitian peneliti menggunakan 5 buah variabel bebas sedangkan pada penelitian ini menggunakan 1 variabel bebas. Adapun hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi terbukti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kompensasi (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0.81 dan memiliki

keeratan hubungan koefisien determinasi sebesar 66.3%. dalam penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Faktor keempat yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *extrinsic reward*. Penghargaan atau *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide dan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara *financial* dan *non-financial* (Aktar, 2012). Menurut Baratton dalam Edirisooriya, (2014) menyatakan bahwa *reward* merujuk pada semua bentuk pengembalian *financial*, jasa berwujud, benefit, dan menerima karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan. Menurut Aktar, (2012) menyatakan bahwa *reward* dapat berupa: *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*, *extrinsic reward* adalah penghargaan nyata atau hadiah di luar gaji yang diterima atas prestasi kerja atau tugas yang telah dilakukan dengan baik oleh karyawan. *Extrinsic reward* dapat berwujud finansial ataupun barang seperti gaji atau upah, insentif, bonus, *voucher* belanja, mobil, sepeda motor dan lainnya.

Faktor kelima yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *intrinsic reward*. Berdasarkan namanya *intrinsic reward* adalah penghargaan yang tidak dapat dilihat secara nyata, *intrinsic reward* adalah menyangkut perasaan bangga, puas dan bahagia karyawan karena merasa telah mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. *Intrinsic reward* lebih kepada dampak psikologis pekerja terhadap pekerjaannya, seperti penghargaan, temuan tantangan baru, sikap positif, peduli dari atasan, dan rotasi kerja.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Waruni Ayesha Edirisooriya, pada tahun 2014 dengan judul penelitian "*Impact of Rewards On Employee Performance with Special Reference to ElectriCo*". Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama mengkaji variabel *extrinsic reward*, *intrinsic reward* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada jumlah variabel independen yang digunakan. Dengan hasil penelitian mengemukakan adanya hubungan positif antara *extrinsic reward*, *intrinsic reward* dan *employee performance* di perusahaan bidang *Electric Co.*, Srilanka.

Didukung pula oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Raymond Januar dan Dewi Wahyu Handayani 2015, dengan judul penelitian "Pengaruh Ekstrinsik Reward Dan Intrinsik Reward Terhadap *Employee Performance* : Telaah Pada PT XYZ". Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama mengkaji variabel *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* terhadap *employee performance* (kinerja karyawan) namun perbedaannya terletak pada jumlah variabel independen yang digunakan dan objek penelitian. Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 22, dimana untuk variabel *intrinsic reward* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*, dengan menunjukkan nilai t-hitung = 1,988 dan tingkat signifikan 0,052.

Tabel 1.1
Data Kunjungan Wisatawan Ke Air Terjun Tegenungan

Bulan	Jumlah Wisatawan (2019)		Total Wisatawan	Jumlah Wisatawan (2020)		Total Wisatawan
	Mancanegara	Domestik		Mancanegara	Domestik	
Januari	34.843	1.393	36.236	38.456	1.728	40.184
Februari	32.275	1.146	33.421	29.074	891	29.965
Maret	32.338	1.040	33.378	14.281	415	14.696
April	38.084	1.563	39.647			
Mei	37.648	1.193	38.841			
Juni	43.625	1.968	45.593			
Juli	48.121	2.641	50.762			
Agustus	49.437	2.384	51.821			
September	45.706	954	46.660	816	284	1.100
Oktober	42.164	1.597	43.761	1.065	194	1.259
November	35.767	918	36.685	1.556	184	1.740
Desember	38.080	1.797	39.877	2.289	236	2.525
Jumlah	478.088	18.594	496.682	87.537	3.932	91.469

Sumber: CV.Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati

Gianyar

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan data kunjungan wisatawan ke daya tarik wisata Air Terjun Tegenungan pada tahun 2019 sampai tahun 2020, menunjukkan jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2019 berfluktuasi. Namun terjadi penurunan kunjungan wisatawan yang sangat signifikan pada tahun 2020. Hal ini bisa dijelaskan bahwa pada tahun 2019 jumlah penjualan tiket wisatawan mencapai 496.682, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan penjualan tiket sebesar 91.469 penurunan kunjungan ini disebabkan karena pariwisata Bali terkena dampak dari pandemi global yang mengharuskan para pelaku pariwisata mengambil kebijakan baru untuk memberlakukan sistem gilir waktu kerja sehingga jam kerja karyawan pada perusahaan ini bisa dikatakan memiliki fleksibilitas

dalam jam kerjanya karena memang jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Bali juga sangat minim. Mayoritas pengelola perusahaan akomodasi pariwisata melakukan perampingan terhadap tenaga kerjanya, penurunan jumlah kunjungan ini mengakibatkan pendapatan perusahaan juga ikut menurun. Banyak pula perusahaan yang bergerak di bidang akomodasi pariwisata merumahkan sementara karyawan. Secara langsung hal ini akan berdampak kepada jam kerja yang diberlakukan kepada karyawan akan semakin fleksibel karena jumlah kunjungan wisatawan yang minim, jumlah kompensasi yang diterima atas pekerjaan juga mengalami pengurangan. Menurut Bapak I Dewa Gede Oka, selaku manager CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar, saat ini yang menjadi masalah bagi perusahaan adalah kinerja karyawan yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan yang menyebabkan cita-cita dan harapan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya tidak tercapai dengan maksimal. Penurunan kinerja karyawan bermula semenjak mulai menurunnya kunjungan wisatawan ke perusahaan, karena mobilitas pengunjung yang tidak terlalu ramai bahkan sama sekali tidak ada, hal ini membuat karyawan mengalami kehilangan semangat bekerja dan turunnya gairah dalam bekerja. Pernyataan ini juga disetujui oleh salah satu karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut, menurut hasil wawancara terhadap beberapa karyawan, kompensasi yang mereka dapatkan adalah menggunakan sistem harian, dimana jumlah gaji yang diterima per hari adalah sebesar Rp 75.000 kemudian dikalikan dengan jumlah lamanya bekerja dalam satu minggunya. Dan pimpinan belum memerhatikan masalah pemberian

penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang kinerjanya baik dan memiliki prestasi lebih.

Berdasarkan pengamatan langsung peneliti terhadap beberapa karyawan yang bekerja pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar, masih terdapat karyawan yang ditemukan kurang disiplin dalam pekerjaannya seperti contoh: berkerumun untuk mengobrol dengan rekan kerjanya pada saat jam kerja berlangsung, bermain ponsel di sela-sela waktu bekerja, masih ada karyawan yang belum mahir mengoperasikan komputer bahkan ada karyawan yang meninggalkan pekerjaan karena urusan pribadinya pada jam operasional seharusnya pemberian jam kerja yang lebih fleksibel memungkinkan karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja dan akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memaksimalkan perannya dalam rumah tangga dan bermasyarakat, tetapi hal ini digunakan untuk bolos dari tempat kerja untuk kepentingan pribadinya.

Berdasarkan tabel 1.2 dibawah, dipaparkan bahwa sistem pembagian *shift* kerja karyawan berdasarkan divisi, dimana perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata dengan mengandalkan panorama alam air terjun yang bernama Objek Wisata Air Terjun Tegenungan dengan badan hukum nya bernama CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha. CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha memiliki 6 (enam) buah divisi diantaranya: Petugas parkir, *life guard*, pengawas, petugas toilet, pegawai office, dan pegawai loket.

Tabel 1.2 Pembagian Shift Kerja Karyawan Masing – Masing Divisi Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirta Kemenuh Sukawati Gianyar

Sistem Shift Kerja	Waktu	Divisi
Shift Pagi	06.30 - 12.30	Petugas Parkir
Shift Siang	12.30 - 18.30	
Shift Pagi	07.00 - 13.00	Life Guard
Shift Siang	12.30 - 18.30	
Shift Pagi	06.30 - 12.30	Pengawas
Shift Siang	12.30 - 18.30	
Shift Pagi	06.30 - 08.30	Pegawai Office
Shift Siang	12.00 - 14.00	
Shift Sore	17.15 - 19.15	
Shift Siang	12.30 - 18.30	Toilet Man
Shift Pagi	06.30 - 12.30	Pegawai Locket
	12.30 - 18.30	

Sumber: CV Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirta Kemenuh Sukawati Gianyar

Masing-masing divisi tersebut bekerja dengan sistem *shift* sesuai dengan peraturan perusahaan. Dimana *shift* kerja dibagi menjadi 3 gelombang, *shift* pagi dimulai pada pukul 06.30-12.30 kemudian dilanjutkan oleh *shift* siang pada pukul 12.30-18.30, dan untuk *shift* sore hanya berlaku dengan karyawan pada bagian office yakni dimulai dari pukul 17.15 - 19.15.

Objek wisata Air Terjun Tegenungan terletak di Desa Adat Tegenungan, Desa Adat Tegenungan terdiri dari Banjar Adat Tegenungan dan Banjar Dinas Tegenungan. Desa Adat Tegenungan terletak di ujung selatan Desa Dinas Kemenuh. Desa Adat Tegenungan merupakan salah satu dari enam Desa Adat yang ada di Desa Kemenuh. Objek wisata Air Terjun Tegenungan memanfaatkan panorama alam sebagai daya tarik wisata. Objek wisata ini memiliki areal seluas dua hektare dikelola secara penuh oleh pihak

Desa Adat Tegenungan. Objek wisata ini merupakan badan usaha milik Desa Adat yang dikelola dalam bentuk CV (Commanditaire Venootschap) yang bernama CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha. CV Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha ini merupakan salah satu objek wisata andalan yang memberikan retribusi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar sebesar 12% dari pendapatannya, diketahui kunjungan wisatawan ke Objek wisata Air Terjun Tegenungan dari bulan Januari 2019 hingga Desember 2020 cenderung fluktuatif yang mana kunjungan wisatawan mengalami peningkatan dan penurunan kunjungan. Objek wisata Air Terjun Tegenungan ini dikelola oleh pihak Desa Adat Tegenungan dengan memanfaatkan dan memberdayakan secara penuh sumber daya manusia yang dimilikinya yang mayoritas pekerjaannya adalah masyarakat Desa Adat Tegenungan. Jumlah sumber daya manusia pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha yang melebihi. Hal ini terlihat dari jumlah total karyawan sejumlah 70 orang karyawan, terdiri dari karyawan tetap dan karyawan yang kerjanya menggunakan jadwal tiga kali seminggu.

Sementara faktor kelemahan lain yang teridentifikasi yakni: kompetensi atau kemampuan SDM yang masih rendah dibidang pariwisata. Mayoritas karyawan yang bekerja adalah tamatan SMA dan lulusan dari perguruan tinggi hanya sebagian kecil saja. Dimana dalam prakteknya mereka bekerja berhadapan langsung dengan wisatawan mancanegara, berdasarkan pengamatan peneliti terhadap karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaannya dalam melayani wisatawan, kebanyakan dari mereka masih kurang kompeten dalam berkomunikasi dengan menggunakan

bahasa asing (bahasa Inggris). Mereka cenderung menggunakan bahasa Inggris dalam pergaulan. Hal ini dikarenakan karena faktor latar belakang pendidikan tiap-tiap karyawan berbeda-beda. Sehingga dari rendahnya kemampuan karyawan tersebut dapat menurunkan performa karyawan dalam bekerja. Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah satu karyawan pada perusahaan tersebut, dengan adanya kelemahan tersebut mereka cenderung kurang percaya diri saat bekerja berkomunikasi dengan bahasa Inggris secara full.

Beberapa fenomena yang terjadi pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar, yang secara langsung ataupun tidak langsung diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari masalah tersebut diatas, peneliti merasa tertarik untuk menelaah dan meneliti lebih jauh berkenaan dengan masalah tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti adakah pengaruh antara Fleksibilitas jam kerja, Karakteristik individu, Kompensasi, *Extrinsic reward* dan *Intrinsic reward* terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar dengan mengangkat judul “Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Karakteristik Individu, Kompensasi, *Extrinsic Reward* Dan *Intrinsic Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?
- 2) Apakah Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?
- 3) Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?
- 4) Apakah *Extrinsic Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?
- 5) Apakah *Intrinsic Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?
- 6) Apakah Fleksibilitas Jam Kerja, Karakteristik Individu, Kompensasi, *Extrinsic Reward* Dan *Intrinsic Reward* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *Intrinsic Reward* terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar
- 6) Untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Karakteristik Individu, Kompensasi, *Extrinsic Reward* Dan *Intrinsic Reward* secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan.
- 2) Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja pada karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut.

Manfaat Praktis

- 1) Bagi Mahasiswa
 - a) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.
 - b) Disamping itu untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

- 2) Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh karyawan pada CV. Tegenungan Mertha Jiwa Wahana Tirtha Kemenuh Sukawati Gianyar.

3) Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen, *middle theory* yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan *applied theory* dalam penelitian ini adalah fleksibilitas jam kerja, karakteristik individu, kompensasi, *extrinsic reward*, *intrinsic reward* dan kinerja karyawan.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dari Pennsylvania dan bekerja di Midvale Steel Company dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah pada awal periode 1880-an mengembangkan konsep pengukuran mengenai produktivitas karyawan. Inti dari pemikiran Taylor adalah bahwa manajer dan karyawan memiliki tujuan yang sama. Jika tujuan manajer adalah menekan biaya tenaga kerja, dan tujuan para pekerja adalah mendapat upah maksimum sesuai dengan pekerjaan mereka. Menurut Taylor, jika pekerja memahami *scientific management* maka pekerja tersebut akan bekerja dengan optimal serta tidak akan banyak melakukan kritik terkait atasan dan pekerjaannya. Karya nya yang paling terkenal adalah sebuah buku yang berjudul "*Principles of scientific management*" yang terbit tahun 1911 (Pindur *et all* 1995 dalam Baskara, 2013). Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola.

Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Manajemen adalah “*The art of getting things done through other people*” yang berarti seni menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain (Dayani, 2018). Manajemen pada dasarnya adalah upaya untuk mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi (Terry dalam Hardin, 2019). Manajemen adalah payung dari sumber daya manusia yang mengatur potensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dari uraian tersebut, maka terdapat 3 (tiga) komponen dalam manajemen yaitu manusia, organisasi dan tujuan. Manusia adalah yang menggerakkan, mengatur, menjalankan kegiatan operasi dan memikul tanggung jawab dalam setiap kegiatan manajemen. Organisasi adalah wadah tempat menyalurkan segala potensi sumber daya manusia yang tergabung dalam organisasi. Dan tujuan merupakan harapan bersama atau cita-cita untuk mewujudkan kesejahteraan bersama (Hardin, 2019). Manajemen sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Manajemen sebagai seni adalah suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dalam mengembangkan manajemen sebagai inti dari seni berilmu (Terry dalam Hardin, 2019). Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam organisasi serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang

pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni dalam merencanakan, mengatur, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengawasi pendayagunaan serta pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi dasar manajemen menurut Sukarna dalam Dayani, (2019) menyatakan bahwa fungsi manajemen dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi dasar manajemen ini biasanya disingkat POAC, yaitu:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah pemilihan fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Stoner James A.F dalam Dayani, (2019) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) langkah dalam proses perencanaan yaitu, sebagai berikut: menetapkan seperangkat tujuan mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh organisasi, mendefinisikan situasi

saat ini tentang informasi keadaan organisasi saat ini tentang berapa jauh jarak organisasi dari sasarannya, mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan, mengembangkan seperangkat rencana, tindakan untuk mencapai tujuan.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (karyawan), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu di masing-masing unit.

3) *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Definisi di atas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sasarannya, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada sasarannya hanyalah pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau

dengan kata lain pemborosan terhadap *tools of management*. Jika hal ini terjadi sudah bisa dipastikan merupakan *mis-management*. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanya merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Pergerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, *standart*, metode kerja, prosedur dan program.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Control mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standart*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standart*. Walaupun *planning*, *organizing*, *actuating* baik, tetapi apabila pelaksanaan kerja tidak teratur, tertib dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan demikian *control* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sarannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam tahap pengembangan manajemen, manajemen sumber daya manusia adalah salah satu cabang dari ilmu manajemen yang menjadi *middle theory* dalam memahami pentingnya sumber daya manusia sebagai ilmu pengetahuan sekaligus seni yang menjadikan manusia sebagai bagian terpenting dari organisasi (Hardin, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial (Hardin, 2019). Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia (Hardin, 2019). Manajemen Sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi bukan hanya permasalahan bahan mentah, alat-alat kerja, dan produksi atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang nota beda adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri (Rivai dalam Iswanto, 2012). Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya lainnya (Tua dan Hariandja,

2002). Mengingat manusia adalah elemen perusahaan yang paling spesial karena memiliki pikiran, perasaan, dan juga rasa. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan dalam Fatimah dan Ratnasari, 2017). Sumber daya manusia dalam organisasi sering disebut dengan *Human capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Sumber daya manusia juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena kemampuannya dalam memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi (Fatimah dan Ratnasari, 2017). Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan. Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kepuasan diri dari sumber daya manusia. Menurut Huat dan Torrington dalam Hariandja, (2002) menyatakan bahwa



manajemen sumber daya manusia dipilah menjadi empat elemen diantaranya adalah: Pertama, MSDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua, MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, MSDM menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat, karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok/tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

2.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam Faishal, (2019) menyatakan bahwa ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.

3) Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk

mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.

5) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggung-jawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.



6) Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Hal ini dilakukan untuk menambah kreatifitas, inovasi, pengalaman, serta ilmu baru yang akan diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan *workshop*, *upgrading*, dan juga *gaming* untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin

berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan staff merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, meliputi upah nonfinansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

8) Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) adalah hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah staff, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staff dengan manajemen mereka, hubungan informal yang merupakan bagian dari

proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan instansi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

9) Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

10) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun

eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun *improvement* manajemen. Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diketahui betapa pentingnya manajemen ini dilakukan bagi perusahaan maupun instansi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

2.2 Fleksibilitas Jam Kerja

2.2.1 Pengertian Fleksibilitas Jam Kerja

Menurut Carlson *et al.*, (2010) menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia atau pengaturan informal terkait dengan perusahaan. Fleksibilitas jam kerja dapat didefinisikan sebagai kesempatan bagi para pekerja tertentu untuk membuat pilihan seperti kapan, dimana dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan, dalam hal ini adalah fleksibilitas jam kerja karyawan dengan sistem pergiliran waktu kerja atau sistem bekerja dengan menggunakan *shift*. Fleksibilitas dalam jadwal kerja adalah pengaturan kerja yang fleksibel pada dasarnya mengacu kepada alternatif tempat kerja yang bertujuan, formal atau informal, yang memberikan pekerja keleluasaan tentang kapan, dimana, dan berapa lama mereka bekerja (Hill *et al* dalam Carlson 2010).

Fleksibilitas jam kerja merupakan suatu pilihan penjadwalan yang memungkinkan pekerja berada dalam parameter-parameter yang spesifik,

untuk memutuskan kapan sebaiknya pergi bekerja. Fleksibilitas jam kerja adalah aspek fleksibilitas organisasi yang dapat membantu karyawan untuk menyalurkan antara pekerjaan dan tanggung jawab karyawan terhadap keluarga mereka. Oleh karena itu, fleksibilitas jam kerja ini dianggap memiliki efek yang baik bagi karyawan yang sudah berkeluarga. Kebijakan atau praktik ini juga lumrah disebut dengan kebijakan ramah keluarga, karena kebijakan semacam ini akan menciptakan rasa aman bagi karyawan karena mereka merasa organisasi mereka peduli dalam hal kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka terkait dengan pekerjaan (Lewis, 2003). Fleksibilitas jam kerja ini adalah salah satu usaha untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan suatu perusahaan atau organisasi, dimana fleksibilitas jam kerja dapat memikat, mendapatkan dan mempertahankan karyawan. Kebijakan ini dapat mengurangi kemangkiran, meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi biaya lembur serta dapat meningkatkan kepuasan kerja (Casper dalam Wicaksono, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexibility working* memiliki hubungan positif terhadap kinerja (Kelliher, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi terkait fleksibilitas jam kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas jam kerja merupakan suatu sistem dalam manajemen yang memfokuskan pada kebebasan organisasi untuk membagi dan mengatur waktu kerja yang tertuang ke dalam *shift* kerja, dimana *shift* kerja dari karyawan ini akan berbeda setiap bulannya.

2.2.2 Dimensi Fleksibilitas Jam Kerja

Menurut Possenried dan Plantenga dalam Wicaksono, (2019) menyatakan bahwa *Flexible work arrangements* (FWA) mempunyai tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadwalan (*scheduling*), fleksibilitas dalam lokasi (*telehomeworking*), dan fleksibilitas dalam waktu (*part time*). Menurut Carlson *et al*, (2010) *schedule flexibility* adalah pengaturan waktu kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan dimana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Berikut adalah penjelasan mengenai tiga kategori tersebut :

1) *Time flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja

2) *Timing flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerja

3) *Place flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerja



2.2.3 Indikator-Indikator Fleksibilitas Jam Kerja

Menurut Rothausen dalam Wicaksono, (2019) menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1) Kemudahan Membagi Waktu Keluarga Kerja

Karyawan dapat membagi waktu antara bekerja dan waktu bersama keluarganya. Semakin tinggi kemudahan membagi waktu bekerja

dengan waktu keluarga akan menciptakan perasaan nyaman dan dapat menyeimbangkan perannya.

2) Kemudahan Bertukar Jadwal Kerja

Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar jadwal kerja dengan rekan kerja ketika karyawan yang bersangkutan berhalangan untuk hadir dan bekerja pada saat waktu kerja atau giliran kerjanya.

3) Kemudahan Libur

Karyawan mudah dalam mendapatkan libur kerja untuk kepentingan dan keperluan keluarganya.

4) Kemudahan Bekerja Sampingan (*side job*)

Karyawan dapat dengan mudah mendapatkan kebebasan untuk memiliki pekerjaan sampingan atau *side job*.



2.3 Karakteristik Individu

2.3.1 Pengertian Karakteristik Individu

Sumber daya yang unggul dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas untuk organisasi. Keberadaan manusia merupakan sumber daya yang paling istimewa. Keistimewaan yang ada pada manusia adalah satu-satunya sumber daya di dalam perusahaan yang mempunyai pikiran, perasaan, dan kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian karyawan yang berbeda-beda menjadikan karyawan mempunyai ciri khas tersendiri sehingga membentuk suatu karakteristik individu pada karyawan (Supriadi, 2019).

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan; latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Lanjutnya, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula (Abdul Rahman dalam Supriadi, 2019). Setiap manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda-beda satu sama lainnya (Subyantoro, 2009). Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan dimana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam situasi kerja. Hal yang sama diungkapkan oleh James dalam Peoni, 2014 yang menyatakan bahwa karakteristik individu adalah kemampuan dan kecakapan minat, sikap, latar belakang, kebutuhan dan demografi yang dibawa seseorang di dalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Menurut Nimran dalam Supriadi, 2019 menyatakan bahwa karakteristik individual dapat didefinisikan sebagai keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Karakteristik perorangan (*Individual Characteristics*) adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang kedalam situasi kerja. Orang-orang yang berbeda dalam karakteristik ini, dan oleh karenanya motivasi

kerja mereka akan berbeda pula (Stoner 1986:87 dalam Ananda dan Sunuharyo, 2018). Karakteristik individu harus mendapatkan perhatian serius dari perusahaan karena karakteristik individu akan mendukung perilaku yang kreatif dan pada akhirnya bermuara kepada kreativitas organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu merupakan ciri khas, karakter atau bisa juga disebut pembawaan diri yang melekat pada masing-masing individu meliputi kemampuan, keterampilan, sikap, perilaku, bakat, minat yang berbeda antar individu satu dengan individu lainnya.

2.3.2 Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut Robbins, yang dialihbahasakan oleh Molan (2008) dalam Ulfah dan Ngongo, (2018) faktor-faktor karakteristik individu mencakup :

1) Umur

Hubungan kinerja dengan umur sudah sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya kepercayaan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang lebih kuat sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila berkeluarga anaknya relatif masih kecil. karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan untuk berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih



tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang menarik.

2) Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dengan wanita, dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun demikian, studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia mendapatkan wewenang sementara pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki harapan untuk sukses. Bukti yang konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemungkinan lebih tinggi daripada pria.



3) Masa Kerja

Masa kerja dan kinerja saling berkaitan positif, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seseorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga para karyawan akan nyaman dengan pekerjaannya. Alasan lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

4) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak meningkatnya tingkat kinerja karyawan. Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi

tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek kinerja di tempat kerja akan meningkat.

5) Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan bathin antara seorang pria dengan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia. Karyawan yang sudah menikah lebih sedikit tingkat absensinya, sehingga mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang masih bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.



Pemahaman terhadap perilaku individu sangatlah penting. Karena dengan memahami perilaku individu, seperti rekan kerja, atasan, atau bawahan baik di lingkungan organisasi atau masyarakat umum dapat membuat kita mampu menyesuaikan dengan lingkungan. Karakteristik ini akan membawa individu ke dalam lingkungan organisasi.

2.3.3 Indikator-Indikator Karakteristik Individu

Menurut Subyantoro, (2009:11-19) menyatakan bahwa setiap orang memiliki pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lainnya. Perbedaan ini akan terbawa ke dunia kerja yang akan menyebabkan kinerja satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun

bekerja ditempat yang sama. Adapun indikator-indikator dari karakteristik individu, yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas yang dibebankan dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dikelompokkan menjadi dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

2) Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan dapat dinikmati hubungan dengan orang-orang pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

3) Sikap (*Attitude*)

Pertanyaan-pertanyaan evaluatif, baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang tua atau peristiwa. Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran, perasaan dan perilaku.

4) Minat (*Interest*)

Sikap yang membuat orang senang akan objek wisata atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan ingin mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja karyawan kepada perusahaan, maka perusahaan memberikan kompensasi sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (Rumere, dkk. 2018). Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy 2008 dalam Rumere, dkk. 2018). Pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward financial* maupun *non financial* untuk kelangsungan hidupnya. Pemberian kompensasi kepada karyawan tersebut, akan mempengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat tercapai, bahkan dapat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut (Rumere, dkk. 2018). Program kompensasi adalah bagian penting bagi organisasi atau perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama. Kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan, karena bagi individu atau karyawan besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri.

Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), kompensasi langsung adalah unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa kepada

karyawan dan diterima secara langsung atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga serta pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan suatu organisasi. Setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan manusia dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari motif pribadi untuk memenuhi kebutuhannya. Melalui bekerja manusia berharap dapat memperoleh imbalan yang akan dipergunakan untuk melangsungkan kehidupannya. Secara garis besar program kompensasi dapat dibagi menjadi 2 kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Berdasarkan bentuknya, kompensasi dibagi atas kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non finansial (*non-financial compensation*). Menurut cara pemberiannya, kompensasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak termasuk kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya (Firman, 2019).

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kompensasi merupakan seluruh pendapatan baik berupa uang atau barang serta yang lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan sumbangsuhnya kepada perusahaan untuk meraih

tujuannya. Kompensasi adalah satu bentuk penghargaan dan bentuk terimakasih perusahaan kepada karyawan, karena karyawan yang bekerja untuk meningkatkan profit perusahaan. Kompensasi dapat diberikan secara langsung kepada karyawan, ataupun tidak langsung, kompensasi dapat berbentuk upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan, (2016:127) dalam Cindrawasih, 2019 diantaranya, sebagai berikut :

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif lebih besar.



UNMAS DENPASAR

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi yang didapat akan semakin besar. Sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruhnya kurang kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja adalah hasil perbandingan peran serta tenaga kerja dalam satuan waktu dengan hasil yang dicapai. Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar, begitu pula sebaliknya jika produktivitas kerja buruk maka kompensasi yang diterima sedikit.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang Keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya batasan upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup/*Cost Living*

Apabila biaya hidup di daerah tersebut tinggi, maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah tersebut rendah maka tingkat kompensasinya relatif kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tanggung jawab.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji/balas jasa akan kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disquashed unemployment*).

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat upah akan semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian dalam mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan rendah dalam arti memiliki resiko yang kecil, maka tingkat upah akan semakin rendah.

2.4.3 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam Nawa dan Kempa, 2017 indikator untuk mengukur kompensasi diantaranya sebagai berikut :

1) Upah atau Gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan, atau mingguan.

2) Insentif

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

3) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan gratis dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Fasilitas pada umumnya adalah kenikmatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya seperti kendaraan, sarana prasarana bekerja yang canggih, kantin gratis dan lainnya.



2.4.4 Jenis Kompensasi

Menurut Rivai dalam Musafir 2013 menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, diantaranya sebagai berikut :

1) Kompensasi finansial,

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung

a) Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi ini meliputi segala macam imbalan pekerjaan yang berwujud uang dan dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung yaitu upah atau gaji yang diterima karyawan dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan ataupun upah per jam.

b) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Merupakan pemberian keuntungan bagi karyawan di luar gaji atau upah tetap, berupa uang atau barang. Kompensasi ini bisa proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. Kompensasi ini adalah suatu bentuk pemberian imbalan perusahaan berupa kenikmatan yang bukan berupa finansial yang meliputi peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru,

sedangkan lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja yang nyaman, bersih, kondusif serta rekan kerja yang solid.

2.4.5 Tujuan Kompensasi

Kompensasi memiliki tujuan-tujuan positif. Pendapat para pakar tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Adapun tujuan kompensasi menurut Hasibuan dalam Manurung, (2020) menyatakan bahwa sebagai berikut :

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* dalam perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, maka secara tak langsung atasan akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena tingkat *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi Pemerintah dapat dihindarkan.



2.5 *Extrinsic Reward*

2.5.1 *Pengertian Extrinsic Reward*

Reward adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan (Aktar, 2012). Menurut Aktar, (2012) menyatakan bahwa karyawan akan memberikan secara maksimum bagi perusahaan ketika mereka merasa atau percaya bahwa usaha mereka dihargai oleh manajemen. *Reward* adalah ganjaran,

hadiah, penghargaan atau imbalan yang diberikan bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho dalam Syahril dan Nurbiyanti, 2016). Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Extrinsic reward menurut Aktar, (2012) mengungkapkan bahwa *extrinsic reward* adalah penghargaan nyata dan manfaat yang diterima atas pekerjaan atau tugas yang telah dikerjakan oleh karyawan. *Extrinsic reward* adalah suatu penghargaan yang datang dari luar orang tersebut. Meliputi penghargaan dalam bentuk finansial seperti gaji atau upah, insentif, bonus, tunjangan karyawan. Dan penghargaan non finansial meliputi penghargaan interpersonal (status dan pengakuan) serta promosi. Indikator pengukurannya adalah gaji, bonus, benefit dan promosi.

Extrinsic reward biasanya mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya. Penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Penghargaan ini merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan perusahaan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh karyawan. *Extrinsic reward* sendiri terdiri dari kompensasi langsung ataupun kompensasi tidak langsung.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *extrinsic reward* adalah suatu bentuk penghargaan nyata (berwujud uang/barang) yang diberikan perusahaan kepada karyawan dimana

karyawan yang bersangkutan memberikan kontribusi lebih serta memiliki kinerja yang sangat baik pada perusahaan, biasanya *extrinsic reward* adalah pendapatan yang diterima sebagai tambahan gaji dapat berupa finansial atau yang lainnya.

2.5.2 Indikator-Indikator *Extrinsic Reward*

Menurut Aktar, (2012) menyatakan bahwa indikator-indikator *extrinsic reward* diantaranya, sebagai berikut :

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan, imbalan yang diberikan dari pemberi kerja kepada karyawan yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulannya.

2) Bonus

Bonus adalah uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, beberapa persen dari laba perusahaan yang kemudian dibagikan kepada karyawan yang berhak menerima bonus.

3) Benefit

Benefit adalah tambahan pemberian diluar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Biasanya benefit bersifat non tunai yang digunakan untuk menunjang kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

4) Promosi

Promosi adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan ke posisi yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab dan peluang lebih besar. Biasanya kesempatan untuk promosi pada waktu suatu organisasi mengadakan suatu perluasan kegiatan, atau bila ada karyawan yang mencapai usia pensiun, atau mengundurkan diri. Namun kadangkala ada pula karyawan yang dipromosikan ke jabatan yang sengaja diciptakan karena kemampuan khusus yang dimilikinya.

2.6 *Intrinsic Reward*

2.6.1 *Pengertian Intrinsic Reward*

Intrinsic Reward menurut Abiola dan Ajila dalam Edirisooriya, (2014) menyatakan bahwa *intrinsic reward* adalah prestasi, apresiasi, rasa tantangan, kepedulian, pengakuan positif, perhatian dan lainnya. *Intrinsic reward* adalah penghargaan yang tidak nyata, dalam hal ini berupa kepuasan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Penghargaan ini tidak berbentuk materi melainkan berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Menurut Febrianti dalam Winangsih, (2017) menyatakan bahwa *intrinsic reward* adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*) dan otonomi (otonomi) serta pengembangan diri (*personal growth*). Indikator pengukurannya untuk variabel ini adalah *recognition, career advancement, responsibility and learning opportunity*. *Intrinsic*

reward merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan tugas yang baginya cukup menantang. *Intrinsic reward* merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *intrinsic reward* merupakan suatu penghargaan yang tidak nyata yang diterima karyawan dan hanya karyawan bersangkutan yang dapat merasakannya, karena penghargaan ini menyangkut rasa bangga, diakui secara baik, puas diri karyawan terhadap pekerjaan yang telah dikerjakan secara baik dan tepat waktu.



2.6.2 Indikator-Indikator *Intrinsic Reward*

Menurut Abiola dan Ajila dalam Edirisooriya, (2014) menyatakan indikator-indikator dari *intrinsic reward* diantaranya, yaitu :

1) *Recognition* (Pengakuan)

Recognition secara terminologis adalah “pengakuan” berarti proses, cara, perbuatan mengakui, sedangkan “mengakui” berarti menyatakan berhak dalam kaitannya dengan karyawan dalam sebuah perusahaan, artinya seorang karyawan dapat diakui keberadaannya mendapat tempat dan diperlakukan dengan layak dan sewajarnya.

2) *Career Advancement* (Peningkatan Karier)

Career Advancement atau peningkatan karier dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu karyawan di dalam

merencanakan dan mengembangkan karier mereka untuk dapat mengembangkan diri dan peningkatan karier.

3) *Responsibility and learning opportunity* (Tanggung Jawab dan Kesempatan belajar)

Responsibility and learning opportunity merupakan suatu otonomi yang diberikan dari perusahaan kepada setiap karyawan untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaannya tanpa campur tangan dari atasan, artinya atasan disini memberikan kebebasan dan kesempatan untuk belajar bertanggung jawab kepada pekerjaan.

2.7 Kinerja Karyawan

2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap individu dalam suatu organisasi dituntut berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai karyawan yang profesional hendaknya berusaha selalu meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan sebuah organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Darmawan, dkk. 2018). Kemudian menurut Hasibuan dalam Darmawan, dkk.(2018) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan



UNMAS DENPASAR

kesempatan. Pengertian kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Prawirosentono dalam Irvansyah, 2018).

Jadi berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar, target, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.



2.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan satu dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Moh. As'ad dalam Sari, (2015) meliputi:

1) Faktor Finansial

Faktor finansial yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini

meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2) Faktor Fisik

Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3) Faktor Sosial

Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.



4) Faktor Psikologi

Faktor ini berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. *Reward* yang didasarkan pada keterampilan memberikan tekanan kepada input meliputi keterampilan dan kompetensi dari diri karyawan. Manajemen yang baik mampu memanfaatkan *reward* ini untuk mendukung dan mendorong perubahan perilaku yang diperlukan. *Reward* yang diberikan berdasarkan keterampilan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun bagi mereka yang merasa tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan

keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat meningkatkan frustrasi karyawan tersebut.

2.7.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins dalam Lie dan Siagin, (2018) menyatakan bahwa ada enam indikator, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya.



5) Kemandirian

Merupakan tingkat kecakapan dan kemandirian karyawan dalam menjalankan tugasnya.

6) Komitmen Kerja

Merupakan tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Adapun indikator kinerja menurut Sedarmayanti dalam Oktaviari, (2020) mengemukakan bahwa indikator-indikator dari kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*)
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)



2.8 Hasil Penelitian Terdahulu

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- 1) Bastian Nur Ardiyansyah (2020), dengan judul penelitian “Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Integritas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada

tempat penelitian dan penggunaan variabel integritas, kepuasan kerja. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan Di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar.

- 2) Desi Nuraini (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Daya Manunggal Salatiga”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sekarang terletak pada variabel spesialisasi pekerjaan dan variabel kepuasan kerja serta tempat penelitian. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah menyatakan fleksibilitas jam kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis diterima, fleksibilitas jam kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
- 3) Imam Syaiful Wicaksono (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja *Driver* Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang yakni sama-sama mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sekarang terletak pada variabel Kepuasan Kerja dan tempat penelitian. Dengan hasil penelitian

yang didapat adalah fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Karakteristik Individu (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- 4) Herianus Peoni (2014), dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado” Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah pada penggunaan variabel lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan tempat penelitian. Adapun hasil penelitiannya adalah sebagai berikut, didapatkan adalah lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Indar Dewi Gaffar (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak objek penelitian. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Bangkit Tri Wahyuaji (2019), dengan judul penelitian” Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Sfa Steak & Resto Di Karanganyar”. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah karakteristik individu berpengaruh positif dan



signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda dan variabel lingkungan.

Pengaruh Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

- 7) Leonard Adhipada (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Roti Muntjul Jawa Tengah”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda dan pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel bebas. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Nurul Hidayah (2016), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda dan pada penelitian sekarang tidak menggunakan variabel intervening. Dengan hasil yang didapat adalah bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh variabel kepuasan kerja.

9) Agung Surya Dwianto dan Pupung Purnamasari (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah tempat penelitian yang berbeda. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Extrinsic Reward* (X₄) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

10) Sankalpana (2015), dengan judul penelitian “*Impact of Organizational Rewards on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Non-Managerial Employees in Selected Apparel Organizations in Gampaha District, Sri Lanka*”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah *extrinsic reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Intrinsic Reward* (X₄) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

11) Fareed (2013), dengan judul penelitian “*The impact off rewards on employee’s job performance and job satisfaction pakistan*”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh *intrinsic reward* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Dengan hasil

penelitian yang didapat *intrinsic reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

- 12) Gohari, *et al*, (2013) dengan judul penelitian “*Relationship between rewards and employee performance malaysia*”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji pengaruh *intrinsic reward* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Dengan hasil penelitian yang didapat *intrinsic reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan penelitian terdahulu diatas, maka dapat disusun tabel mapping jurnal sebagai berikut :

Tabel 2.1
Mapping Jurnal

No	Keterangan	Variabel					Y	Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅		
1	Bastian Nur Ardiyansyah (2020), dengan judul penelitian “Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Integritas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar”	√					√	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan
2	Desi Nuraini (2017), dengan judul penelitian ”Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Daya Manunggal	√					√	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Salatiga							
3	Imam Syaiful Wicaksono (2019), dengan judul penelitian "Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"	√		√			√	Fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap konstruk kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Herianus Peoni (2014), dengan judul penelitian "Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" mengambil objek penelitian pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado		√				√	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
5	Indar Dewi Gaffar (2017), dengan judul penelitian "Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar"		√				√	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja
6	Bangkit Tri Wahyuaji (2019), dengan judul penelitian "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Sfa Steak & Resto Di Karanganyar".		√				√	Lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja
7	Leonard Adhipada (2017), dengan judul penelitian "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Roti Muntjul Jawa Tengah"			√			√	Adapun hasil penelitian menyatakan bahwa, kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

8	Nurul Hidayah (2016), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)”			√		√	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja
9	Agung Surya Dwianto dan Pupung Purnamasari (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA”.			√		√	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja
10	Sankalpana (2015), dengan judul penelitian “ <i>Impact of Organizational Rewards on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Non-Managerial Employees in Selected Apparel Organizations in Gampaha District, Sri Lanka</i> ”.			√		√	<i>Extrinsic Reward</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
11	Fareed (2013), dengan judul “ <i>The impact off rewards on employee’s job performance and job satisfaction</i> ” <i>Pakistan</i>					√	√ Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara <i>intrinsic reward</i> dengan kinerja dan kepuasan kerja

12	Gohari, <i>et al</i> , (2013) dengan judul penelitian " <i>Relationship between rewards and employee performance</i> "Malaysia					√	√	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara <i>reward</i> dengan kinerja
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------

Keterangan : X₁ : Fleksibilitas Jam Kerja

X₂ : Karakteristik Individu

X₃ : Kompensasi

X₄ : *Extrinsic Reward*

X₅ : *Intrinsic Reward*

Y : Kinerja Karyawan



UNMAS DENPASAR