

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Didalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bagian dari acuan penulisan penelitian diantaranya yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis Hasil Penelitian
1	Rizki Ananda, (2022) Skripsi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Medan RingRoad Variabel : X1 : Disiplin Kerja X2 : Pengalaman Kerja Y : Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Membuktikan bahwa secara parsial dan simultan disiplin kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah (BSI) Medan.
2	Salsabilla Dwi Afifah, Kusuma Agdhi Rahwana, Arga Sutrisno, (2022) Jurnal Ilmiah Multidisiplin	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Operator Jahit Konveksi Welas Asih Kota Tasikmalaya) Variabel : X1 : Disiplin Kerja X2 : Pengalaman Kerja Y : Kinerja Karyawan	Uji Regresi Linear Berganda Dengan Menggunakan SPSS Hasil Penelitian : Menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
3	Bayu Eko Broto, (2019) Jurnal Ilmiah Fakultas Sains Dan Teknologi	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Labuhan Batu	Persamaan Regresi Linaer Berganda Hasil Penelitian : Menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan pengalaman kerja menunjukkan pengaruh

		Variabel : X1 : Disiplin Kerja X2 : Pengalaman Kerja Y : Kinerja Pegawai	positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Kemampuan prediksi dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.
4	Aprillia Ariskha, M. Yamin Siregar, Isnaniah LKS (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Beton Indonesia Cabang Medan Variabel : X1 : Kompensasi Finansial X2 : Kompensasi Non Finansial Y : Kinerja Karyawan	Uji Regresi Linear Berganda Dengan Menggunakan SPSS Hasil Penelitian : Berdasarkan hasil uji t dan uji f maka diperoleh kompensasi finansial dan kompensasi non secara parsial dan simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Beton Indonesia Cabang Medan.
5	Muhammad Husni Iskandar, Devi Luthfiana, (2022) Jurnal Ekonomi Dan Bisnis	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tegal Jaya Makmur Sejahtera Variabel : X1 : Kompensasi Finansial X2 : Kompensasi Non Finansial Y : Kinerja Karyawan	Diolah dengan menggunakan alat SPSS Versi 24. Hasil Penelitian : Hasil uji f menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Olahan Data Penelitian 2023

B. Teori Yang Digunakan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari Bahasa Perancis kuno yaitu *management*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Jadi, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun jenis-jenis bagian dari manajemen yaitu:

- 1) Manajemen Keuangan
- 2) Manajemen Pemasaran
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Richard Oliver (dalam Zeithml., 2021), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. Didalam manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai asset penting yang harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien, termasuk kedalam hal

perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit serta manajemen hubungan industrial. Selain itu MSDM digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM, adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

(Ladjin, 2022) mengatakan bahwa dalam ilmu manajemen mempunyai enam unsur yaitu: manusia, uang, metode bahan baku, mesin, pasar. Unsur tersebut saling terkait satu dengan lainnya, namun unsur terpenting adalah manusia, mengingat unsur tersebut akan menggerakkan semua unsur agar berjalan efektif dan efisien, selain itu unsur manusia atau MSDM mampu melakukan pengaturan dari manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*) tersebut. MSDM adalah proses bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, pembahasan tentang masalah perencanaan (*human resources (planning)*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat mendatangkan hasil dan manfaat secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2016) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan. Proses penentuan tujuan, strategi, kebijakan, serta rencana kerja yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 1) Pengorganisasian (*organizing*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
- 2) Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi

agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

- 3) Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen melibatkan lima fungsi penting, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Kelima fungsi itu harus saling berkaitan dan bergantung satu sama lain dan harus dilakukan secara terus menerus dan terkordinasi untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam

menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

- 2) Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
- 3) Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
- 4) Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Berdasarkan tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan diatas, penulis sampai pada pemahaman bahawa tujuan manajemen menjadi elemen penting bagi proses perencanaan dalam

memperoleh hasil maksimal dengan biaya atau usaha seminimal mungkin, dengan mendayagunakan seluruh aspek pendukung berupa SDM, aset, dan finansial yang telah diatur sesuai perencanaan .

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia

Menurut (Siagian, 2018) mengidentifikasi beberapa factor yang mempengaruhi sumber daya manusia, diantaranya yaitu:

- 1) Faktor faktor internal berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti: sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem *marketing* dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.
- 2) Faktor-faktor eksternal merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor esternal, yaitu: situasi ekonomi, sosial-budaya, politik, peraturan perundang-undangan, dan teknologi.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Ginting, 2019) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja karyawan meliputi berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, kedisiplinan, kerjasama tim, inisiatif, kemampuan belajar, dan kontribusi pada pengembangan organisasi. Dalam pengukuran kinerja karyawan penting untuk memperhatikan kriteria-kriteria yang jelas dan terukur serta memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan agar karyawan dapat memperbaiki kinerjanya dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan sebagai “*human capital*” merupakan prinsip yang menempatkan karyawan sebagai aset perusahaan yang dikelola, dipelihara dan diberdayakan sebagai bagian upaya penentu tingkat keberhasilan bisnis organisasinya. Sejatinya “*Capital*” yang berarti modal, maka semestinya menghasilkan manfaat nilai tambah dalam mengimplementasikan fungsi strategis. Namun pada kenyataannya, tidak semua aset perusahaan (karyawan) tersebut mampu memberikan kontribusi yang diharapkan sesuai dengan target perusahaan. Hal ini menjadikannya sebuah fenomena yang perlu mendapat perhatian khusus oleh manajemen perusahaan. Dalam hal ini, manajemen perlu mengidentifikasi berbagai permasalahan kompetitif pada perusahaan terutama yang terkait dengan sumber daya manusia. Berangkat dari permasalahan kompetitif itulah nantinya para karyawan

dituntut memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan; baik internal maupun eksternal, melalui penguasaan berbagai kompetensi yang memadai.

Berbagai perusahaan, organisasi, dan lembaga tentunya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Dalam pemeliharaan dan pengelolaan sumber daya manusia sendiri tentu harus mendapat perhatian yang lebih. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang berperan penting untuk kelangsungan perusahaan. Langkah yang dilakukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang memuaskan antara lain dengan melakukan motivasi kerja disiplin kerja dan lingkungan kerja yang baik.

Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja karyawan. Tentu saja setiap perusahaan menginginkan karyawan memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya atau bahkan melebihinya. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi - informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, promosi karyawan, dan lainnya. Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi

untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja karyawan secara tidak langsung berpengaruh terhadap citra perusahaan. Atasan berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi para pegawainya karena jika tidak ada dorongan maka para pegawainya tidak bisa memacu dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan kinerjanya. (Kasmir, 2016) secara sederhana mengartikan, kinerja karyawan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit melalui pemberian motivasi maupun penghargaan dalam kinerja.

b. Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Wibowo, 2017) menyatakan penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- 4) Menyelesaikan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan alat yang sangat berguna untuk mengukur dan mengevaluasi perkembangan seorang pegawai di dalam organisasi dan sangat berguna untuk mengetahui perkembangan seorang pegawai.

c. Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Kamus Manajemen (mutu) tujuan kinerja (*performance goals*) adalah, keluaran (*output*) terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan. Menurut (Wibowo, 2017) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan saling pengertian antara karyawan, mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian karier.

Berdasarkan beberapa pemaparan tujuan kinerja diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalah harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah.

d. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016) ada faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja, yaitu :

1) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

Pengetahuan akan hal tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan Kerja

Rancangan kerja merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Kepribadian adalah sikap seseorang atau karakter yang dimiliki oleh seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan

pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga pekerjaannya juga baik.

5) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

6) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh- sungguh. Disiplin kerja didalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Teori indikator menurut (Kasmir, 2016) terdapat indikator disiplin kerja, yaitu:

1) Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2) Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas atau jumlah yang dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4) Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi data yang sudah dianggarkan.

5) Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerjasama yang memungkinkan satu sama lain mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

6) Aturan mengenai tata cara bekerja dan berinteraksi dengan departemen kerja lainnya. Aturan mengenai sesuatu yang diperbolehkan dan dilarang dibuat karyawan saat bekerja.

3. Kompensasi Non Finansial

a. Pengertian Kompensasi Non Finansial

Kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat diukur dengan uang atau bisa juga dalam bentuk non finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja, dan lainnya. Kompensasi juga dapat diberikan langsung atau tidak langsung terhadap karyawan seperti tunjangan kesehatan, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non finansial. Sistem imbalan atau kompensasi yang baik merupakan adalah suatu system yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sistem imbalan yang baik haruslah didasarkan pada prinsip keadilan dan transparansi sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya (Siagian, 2022). Pemberian kompensasi sangat penting bagi suatu perusahaan/organisasi baik pemerintahan maupun badan usaha swasta. Hal tersebut sangat berguna bagi organisasi untuk mendapatkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya dalam meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial, yaitu gaji, bonus, insentif maupun non finansial yang berupa fasilitas dan tunjangan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang kompeten dibidangnya tentu akan

mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kinerja pegawai tersebut. Tingkatan kompensasi yang akan diterima oleh setiap pegawai tentu akan berbeda. Tingkatan kompensasi yang diperoleh oleh setiap pegawai menentukan status, gaya hidup, dan perasaan pegawai terhadap organisasinya.

Menurut (Rivai, 2022), mengatakan Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang di berikan perusahaan selain kompensasi finansial. Kompensasi non finansial meliputi berbagai bentuk insentif non moneteri seperti kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman, fleksibilitas waktu kerja, peluang untuk berpartisipasi dalam kegiatan social dan program kesejahteraan karyawan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan program kesehatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dilihat dari bentuknya, pada umumnya kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sedangkan dilihat dari cara pemberiannya juga bisa dikelompokkan menjadi 2, yaitu langsung dan tidak langsung. Dilihat dari kombinasi pengelompokkan tersebut, kompensasi finansial dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct financial compensation*) dan tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh

seseorang dalam bentuk gaji, upah dan insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodic kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah atau honorium adalah balas jasa atau imbalan yang diberikan atas dasar satuan kegiatan harian yang disepakati, umumnya diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi yang distandarkan untuk memotivasi agar produktivitasnya ditingkatkan lagi. Sedangkan kompensasi non finansial adalah balas jasa tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Tergolong kompensasi non finansial antara lain tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tabungan pensiun. Bentuk kompensasi lain adalah kompensasi non finansial yaitu imbalan dalam bentuk kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerjanya, baik secara fisik maupun psikis. Yang tergolong fisik, misalnya fasilitas kerja yang memadai dan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan yang tergolong psikis misalnya jenjang karir yang jelas, peluang kelangsungan pekerjaan (tidak pasif) dan farmasi jabatan.

Ada juga yang mengelompokkan kompensasi terdiri atas uang, barang dan jasa. Kompensasi uang misalnya gaji dan tunjangan yang dibayarkan secara tunai. Kompensasi barang (material) adalah imbalan berupa penjual pulsa, misalnya keinginan inventaris, saluran telepon. Selain itu ada kompensasi yang lain yaitu imbalan dalam bentuk jasa pengelolaan dan sejahteraan. Misalnya koperasi dan asuransi, saluran

telepon dan sebagai kesejahteraan fisik yang membantu mengatur tata kelola keuangan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kompensasi non finansial adalah jenis penghargaan yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji atau tunjangan finansial. Kompensasi non finansial juga berperan penting untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, kompensasi non finansial juga membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat budaya perusahaan.

b. Bentuk Dan Jenis Kompensasi Non Finansial

Ada dua dasar imbalan yang diterima yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*). Pertama, intrinsik yaitu imbalan yang bersifat internal bagi individu. Imbalan ini umumnya berasal dari keterlibatan pegawai dalam aktivitas yang terkait dengan tugas pekerjaannya. Imbalan instrinsik melekat atau inheren pada aktivitas kerja itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang/pegawai lain. Contoh imbalan instrinsik antara lain: perasaan terhadap kompensasi pribadi, tanggung jawab dan otoritas pribadi, perasaan tumbuh dan berkembang pribadi, pengakuan formal, dan status kepegawaian.

Alat utama yang memperkuat untuk mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan terletak pada bagaimana organisasi merangsang pekerjaan untuk pegawainya. Kedua, ekstrinsik yaitu imbalan yang

dihasilkan secara eksternal oleh seorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik sebagian diberikan secara langsung dan lebih berwujud jika dibandingkan dengan imbalan intrinsik. Contoh imbalan ekstrinsik antara lain: gaji, tunjangan, promosi, insentif dan sebagainya. Pemberian imbalan ekstrinsik tergantung pada persepsi dan pertimbangan individu atasannya yang harus disikapi oleh kebijakan organisasi karena sebagian besar imbalan ekstrinsik menyerap biaya tertentu. Kompensasi juga dikelompokkan menjadi kompensasi dasar, kompensasi variabel, kompensasi tidak langsung. Kompensasi dasar adalah kompensasi yang jumlah dan waktu pembayarannya relative tetap, seperti gaji dan upah. Kompensasi variabel adalah kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan pembayaran tidak pasti. Kompensasi dirancang sebagai penghargaan pada pegawai yang berprestasi baik, misalnya tunjangan profesional, insentif dan hadiah atau bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah berupa keuntungan yang dapat secara tidak langsung umumnya bersifat layanan yang menguntungkan misalnya jaminan social, pengelolaan dana pensiunan, asuransi dan sebagainya.

Bentuk dan jenis dari kompensasi yang sangat beragam diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaji dan upah

Gaji dan upah umumnya disebut sebagai kompensasi utama karena sebagai gantungan hidup (nafkah) bagi pegawai dan keluarganya.

2) Insentif

Insentif dipandang sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitas kerjanya semakin tinggi.

3) Tunjangan

Pada umumnya tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji dan upah yang berfungsi untuk mensejahterakan pegawai. Macam-macam tunjangan antara lain: tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan keluarga, tunjangan pangan dan sebagainya.

4) Jaminan Kesehatan Dan Kesejahteraan

Yang tergolong kompensasi jenis ini antara lain: asuransi jiwa, biaya pengobatan ketika sakit, koperasi (simpan pinjam), alat-alat keselamatan kerja dan sebagainya.

5) Kompensasi Karir

Imbalan karir dapat berupa rasa aman ditempat kerja, kesempatan untuk mendapatkan pengembangan profesi dan jabatan, pendidikan dan pelatihan dan sebagainya.

6) Kompensasi Sosial

Yang tergolong kompensasi social jenis ini antara lain: berupa pengakuan dan penghargaan dari masyarakat, ucapan selamat, kekompakan antara teman sejawat, senyuman dan pujian serta penghargaan atas jalinan komunikasi antar manusia.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa bentuk kompensasi non finansial meliputi: peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan untuk belajar dan pengembangan keterampilan, pengakuan dan penghargaan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta program kesejahteraan karyawan. Perusahaan harus menerapkan prinsip kompensasi non finansial sebagai bagian dari strategi untuk mengelola arus kas harian.

c. Tujuan Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah adanya ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Tujuan utama dari kompensasi non finansial adalah untuk memberikan imbalan yang adil dan memadai kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi juga bertujuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif, inovatif, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, tujuan kompensasi juga termasuk menjaga stabilitas tenaga kerja, menarik dan merekrut karyawan yang berkualitas serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan terhadap organisasi.

Beberapa sistem pemberian kompensasi yang dapat diberikan menurut Mila Badriyah (2019), yaitu:

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial meliputi gaji, bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi dan tunjangan lainnya yang bersifat moneter.

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial meliputi pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan keterampilan, kesempatan promosi, dan fleksibilitas jam kerja.

3) Kompensasi gabungan

Kompensasi gabungan adalah kombinasi dari kompensasi finansial dan non finansial.

4) Kompensasi jangka Panjang

Kompensasi jangka panjang meliputi saham perusahaan, opsi saham, dan program keuntungan jangka panjang.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan kompensasi non finansial adalah suatu bentuk penghargaan atau terhadap prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan. Sistem pemberian kompensasi harus didasarkan pada kinerja, kompetensi dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki system pengukuran kinerja yang jelas dan transparan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus memberikan kesempatan untuk pengembangan

keterampilan dan karir karyawan agar mereka dapat meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kompensasi yaitu faktor internal perusahaan. Faktor internal organisasi seperti ketersediaan dana organisasi yang umumnya. Jika dalam perusahaan faktor internal ini berasal dari keuntungan yang didapat perusahaan, sedangkan pada perusahaan pendidikan. Faktor internal ini berupa dana operasional yang berasal dari pemerintah maupun dari siswa atau orang tua. Kebijakan dalam menentukan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh besar kecilnya perusahaan. Semakin besar perusahaan maka semakin kuat manajemen yang memberikan jaminan gaji sesuai kemampuannya yang lebih besar, terstruktur dan kompetitif, begitu juga faktor pribadi pegawai seperti produktivitas kerja, posisi dan jabatan pendidikan, pengalaman, jenis dan sifat pekerjaan yang akan menentukan penawaran gaji yang diberikan. Sedangkan faktor eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap gaji diantara lain penawaran dan permintaan kerja. Jika mengacu pada hukum ekonomi pusat bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari penerimaan (*demand*), maka akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu juga sebaliknya, besar nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki perusahaan. Faktor lain adalah standar biaya hidup. Besarnya kompensasi terutama

gaji harus sesuai disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*) yaitu biasa hidup minimal disuatu daerah. Faktor external lainnya adalah kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional sebagai pemegang kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional sebagai pemegang kebijakan pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kewenangan. Dalam hal ini pemerintah menetapkan upah minimum, jam hari kerja perhari, kesetaran pria dan wanita, batas umur kerja dan sebagainya. Begitu juga kondisi perekonomian suatu negara maka akan semakin baik penghargaan terhadap sumber daya manusia.

Ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian untuk merancang, menerapkan, dan mengevaluasi program kompensasi:

- 1) Gaji umumnya merupakan faktor yang paling penting bagi karyawan dan pastinya akan mempunyai dampak terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, kehadiran, putaran karyawan, dan produktivitas gaji.
- 2) Sistem ketengakerjaan senantiasa berubah dengan cara –cara yang dapat diprediksi.
- 3) Sistem gaji harus disesuaikan dengan perubahan sistem yaitu ketenagakerjaan, organisasional, hukum, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya.

Perusahaan memiliki beberapa tujuan untuk merancang sistem kompensasi. Manajemen organisasi harus memikirkan tujuan sistem

dan apa kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Sebuah sistem kompensasi harus memikat dan mempertahankan para karyawan yang cakap, dapat memotivasi karyawan, mematuhi semua peraturan hukum, menguntungkan operasional, organisasi dan meredam kecelakaan.

e. Indikator Kompensasi Non Finansial

Berdasarkan pendapat (Rivai, 2022) ada beberapa indikator yang akan digunakan untuk mengukur indikator variabel kompensasi non finansial, yaitu:

1) Program Kesehatan Dan Kesejahteraan

Perusahaan menyediakan program kesehatan dan kesejahteraan yang membantu karyawan menjaga kesehatan mereka dan keluarga.

2) Cuti karyawan

Cuti karyawan karyawan diberikan dengan gaji atau tanpa gaji seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti pernikahan.

3) Kegiatan Sosial Dan Rekreasi

Perusahaan karet memberikan fasilitas kesejahteraan dan rekreasi kepada karyawan, seperti melakukan kegiatan sosial kepada masyarakat dan melakukan gathering kepada seluruh karyawan dalam 1 tahun sekali.

4. Pengalaman Kerja

a. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan hal yang sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja karyawan. Pengalaman kerja karyawan menunjukkan tingkat penguasaan keterampilan (Martoyo dalam Wirawan et al., 2018). Karyawan yang telah memiliki masa kerja lebih banyak akan mempunyai berbagai macam pengalaman kerja dalam memecahkan macam macam persoalan sesuai dengan kemampuan individual karyawan. Pengalaman tersebut diharapkan karyawan mempunyai kualitas sumber daya yang baik dalam meningkatkan prestasi kerja, dan juga pengalaman yang dimiliki karyawan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga akan meningkatkan kemampuan kerja dan hasilnya (Ilham, 2022). Selain itu, pengalaman kerja juga dapat menambah pengalaman hidup individu dan memperluas jaringan social. dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa pengalaman adalah pengetahuan yang diperoleh oleh seseorang selama bekerja disuatu tempat atau dalam suatu bidang tertentu. Pengalaman kerja meliputi berbagai macam keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pengalaman kerja dapat diperoleh dari berbagai jenis pekerjaan termasuk pekerjaan penuh waktu, paruh waktu, kontrak atau magang. Pengalaman kerja yang baik akan dapat

membantu seseorang dalam memperoleh pekerjaan baru, memajukan karir dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

b. Pengukuran Pengalaman Kerja

Menurut (Asri dalam Basari, 2013) Ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

- 1) Gerakannya mantap dan lancar Setiap pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
- 2) Gerakannya berirama Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
- 3) Lebih cepat menanggapi tanda – tanda Artinya tanda – tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja.
- 4) Dapat menduga akan timbulnya kesulitan Sehingga lebih siap menghadapinya karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
- 5) Bekerja dengan tenang Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar

c. Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut (Ilham, 2022), faktor faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja adalah:

- 1) Latar belakang pribadi Mengenai setiap individu bertakitan tentang pendidikan, latihan, atau pekerjaan seseorang. Hal ini bisa

menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu. Bakat dan minat Berkaitan tentang jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki seseorang.

- 2) Sikap dan kebutuhan Mengenai tanggung jawab dan wewenang seseorang. Sikap ini mencerminkan perilaku dalam menjalankan sebuah tugas.
- 3) Kemampuan analisis Berkaitan tentang mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang terhadap sebuah pekerjaan.
- 4) Keterampilan dan kemampuan teknik. Berkaitan tentang kemampuan seseorang dalam melakukan aspek pelaksanaan dan teknik pekerjaan yang dilakukan.

d. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut (Martoyo dalam Wirawan et al., 2018) ada beberapa indikator didalam pengalaman kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Lama waktu bekerja

Indicator ini mengenai tentang ukuran lama waktu kerja yang telah ditempuh seseorang karyawan agar karyawan tersebut bisa melakukan suatu pekerjaan dan mengetahui pekerjaan tersebut dengan baik

- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Berdasarkan pada pengetahuan yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga perusahaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Sebuah tingkat kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Kemampuan ini tentang penguasaan dalam aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaannya

5. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut (Agustini, 2019), Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Disiplin kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh individu untuk mengikuti dan mematuhi aturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja (Saptaji, 2020). Disiplin kerja juga mencakup kemampuan untuk mengontrol diri dan mengatasi gangguan atau godaan yang dapat mengganggu produktivitas kerja. Seseorang yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, lebih disukai oleh atasan dan memiliki peluang untuk meningkatkan karirnya di masa depan. Kedisiplinan kerja di perusahaan diukur dengan sejauh mana karyawan dapat mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kedisiplinan yang baik menunjukkan bahwa karyawan dapat memenuhi tanggung jawab dan tugas-tugas kerjanya secara efektif dan efisien. Karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya cenderung memiliki tingkat kehadiran yang baik, tingkat kinerja yang lebih tinggi, serta

menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa aturan dan prosedur yang telah ditetapkan dapat dipahami dan diikuti oleh karyawan serta memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan tersebut. Namun disiplin kerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh karyawan saja. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa aturan dan prosedur yang ditetapkan tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki manfaat yang jelas bagi karyawan dan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan fasilitas dan lingkungan kerja yang memadai untuk mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/ organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang disiplin berarti karyawan yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku dikantornya atau organisasinya. Dari beberapa pengertian di atas diungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi yang didalamnya meliputi: adanya tata tertib atau ketentuan, adanya kepatuhan para pengikut dan adanya sanksi bagi pelanggar.

b. Jenis – Jenis Disiplin Kerja

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh anggota perusahaan adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik. Didalam perusahaan terdapat tiga jenis disiplin kerja, yaitu:

1) Disiplin Preventif

Disiplin Preventif yaitu disiplin yang bertujuan untuk mencegah karyawan berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memnuhi standar yang telah ditetapkan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin Korektif yaitu disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Tindakan tersebut untuk melakukan upaya penerapan disiplin kepada karyawan yang telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memneuhi standar yang telah ditentukan dan dikenakan sanksi secara bertahap. Tindakan sanksi korektif dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan sampai yang paling berat. Sayles dan Strauss menyebutkan empat

tahap pemberian sanksi korektif, yaitu: peringatan lisan (*oral warning*), peringatan tulisan (*written warning*), disiplin pemberhentian sementara (*disclipne layoff*), dan pemecatan (*discharge*). Disamping itu, dalam pemberian sanksi korektif harus memperhatikan tiga hal berikut: karyawan yang diberikan sanksi diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri dan dalam hal pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan antara lain: mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

3) Disiplin Progresif

Disiplin Progresif yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan, memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan yang sama.

c. Pendekatan-Pendekatan Disiplin

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap perusahaan perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakan disiplin dapat dijalankan. Para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja melalui pendekatan-pendekatan dalam disiplin. Menurut Sugiyono (2020), pendekatan –pendekatan dalam disiplin dibagi atas dua bagian, yaitu:

1) Pendekatan Otoritarif

Pendekatan ini menggunakan kekuasaan atau peraturan untuk memaksa karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sanksi yang diberikan cenderung tegas dan berat seperti pemecatan atau penurunan jabatan. Pendekatan ini efektif dalam situasi-situasi tertentu, seperti dalam kasus pelanggaran yang serius atau tindakan kriminal.

2) Pendekatan Partisipatif

Pendekatan ini mengajak karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan mengenai aturan dan prosedur yang ditetapkan. Dalam pendekatan ini, karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sanksi yang diberikan lebih berifat mendidik dan memperbaiki perilaku.

3) Pendekatan transformasional

Pendekatan ini mengarahkan karyawan untuk merubah perilaku merasa secara sukarela melalui pengembangan diri dan pemahaman atas nilai-nilai yang berlaku ditempat kerja. Dalam pendekatan ini, manajer berperan sebagai mentor dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Sanksi yang diberikan cenderung lebih ringan dan bersifat memperbaiki perilaku.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Arfansyah, 2022) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Kompensasi besar/kecil Kompensasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.
- 2) Ada/Tidak Adanya Pemimpin Teladan di Perusahaan. Pemimpin Teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, seluruh karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
- 3) Ada aturan-aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman. Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.

- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.
- 5) Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan. Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter yang berbeda satu sama lain.
- 6) Terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung terbentuknya kedisiplinan. Kebiasaan positif tersebut antara lain: saling menghormati saat bertemu di tempat kerja, berikan pujian sesuai tempat dan waktu agar karyawan bangga dengan pujian tersebut.

e. Indikator Disiplin Kerja

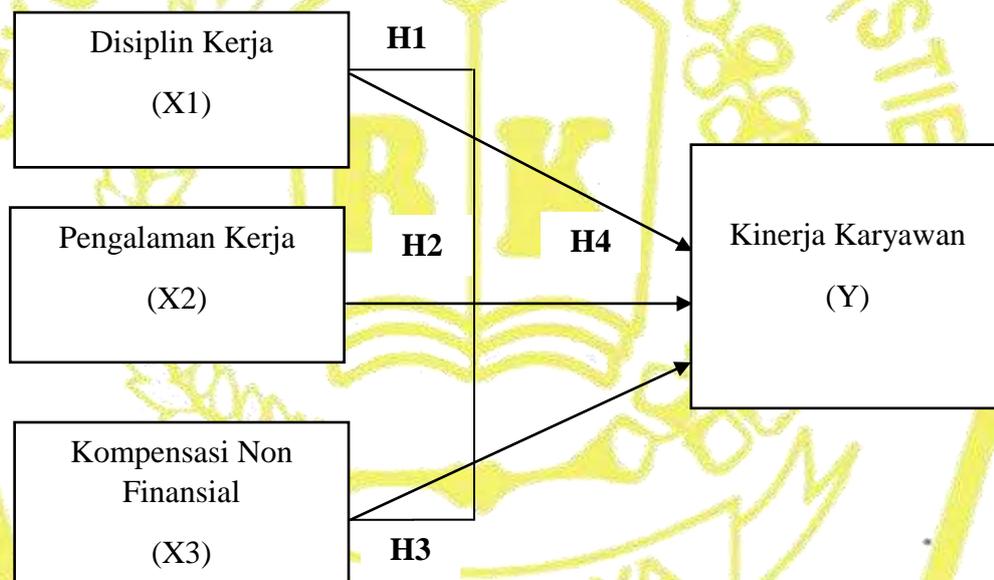
Menurut (Agustini, 2019) Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
- 2) Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.

- 4) Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
- 5) Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual memiliki point penting untuk menjelaskan hubungan atau kejadian lain yang terjadi pada setiap variabel yang akan diteliti oleh peneliti.



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Disiplin Kerja (X1) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

Disiplin Kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi (Arfansyah,

2022). Disiplin kerja dapat diukur dari seberapa sering karyawan hadir dan bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang disiplin cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan Hasil penelitian (Ananda, 2022). Menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Pengalaman Kerja (X2) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

Pengalaman Kerja adalah suatu proses pembelajaran yang terjadi selama karyawan menjalankan tugasnya dalam pekerjaan yang meliputi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman langsung ditempat kerja. Pengalaman kerja juga melibatkan pengembangan kemampuan interpersonal dan kemampuan untuk mengatasi situasi yang muncul dalam pekerjaan. Adanya pengembangan karir di suatu perusahaan maka menunjukkan kualitas kinerja karyawan akan semakin meningkat. sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh (Tupadela, 2020). Pengalaman kerja dapat diukur dari lama waktu kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan oleh karyawan. Pengalaman kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang berpengalaman memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas dan mampu menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan. Hasil penelitian (Ananda, 2022) Menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Kompensasi Non Finansial (X3) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

Kompensasi Non Finansial adalah segala bentuk penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji dan tunjangan finansial seperti jaminan kesehatan, asuransi kesehatan, cuti, waktu fleksibel, kesempatan untuk mengembangkan karir dan sebagainya. Kompensasi non finansial juga dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman, peluang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dan peningkatan kesejahteraan psikologis. Tujuan dari pemberian kompensasi non finansial adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil Penelitian (Ananda, 2022). menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Disiplin Kerja (X1), Pengalaman Kerja (X2) Dan Kompensasi Non Finansial (X3) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

a. Disiplin kerja dan kinerja karyawan

Karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik, karena mereka cenderung memiliki tingkat kehadiran yang baik, bekerja dengan fokus dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

b. Pengalaman kerja dan kinerja karyawan

Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka cenderung

memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih banyak serta mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

c. Kompensasi non finansial dan kinerja karyawan

Karyawan yang menerima kompensasi non finansial, seperti pengakuan, promosi, dan kesempatan belajar cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Hubungan antar variabel disiplin kerja dan pengalaman kerja dapat saling mempengaruhi karena karyawan yang berpengalaman biasanya lebih disiplin. Kompensasi non finansial juga dapat berdampak pada disiplin kerja dan pengalaman kerja karena karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih disiplin dan termotivasi untuk mengembangkan diri.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan bagian dari langkah-langkah yang terdapat di dalam penelitian, karna tujuan pada sebuah penelitian adalah untuk dapat mengetahui sesuatu yang terletak pada tingkat tertentu dan juga diyakini sesuatu yang benar (Muslihah, 2018). Berdasarkan dari banyaknya masalah dan juga landasan teori yang terdapat dalam penelitian maka hipotesis yang diajukan di penelitian yang akan dilakukan ini adalah :

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Darmasindo Inti Karet
2. Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Darmasindo Inti Karet

3. Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Darmasindo Inti Karet
4. Disiplin kerja, pengalaman kerja, kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Darmasindo Inti Karet.



