

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari yang diperuntukan untuk mengatur pekerjaan, manajemen ini berfungsi agar semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik secara sistematis. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi dengan upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2017:9), “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektifitas dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2015:1), “mengutarakan bahwa manajemen keorganisasian sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Koontz dan Dannel dalam Ardana et al (2020:4), “adalah upaya mencapai organisasi melalui kegiatan orang lain”. Sedangkan menurut Terry, (2019:4), “peroses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemampatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat berkaitan dengan perusahaan dimana pengaruhnya sangat besar untuk perusahaan karena manajemen yang baik dapat memudahkan perusahaan untuk menetapkan masing-masing karyawan pada keahliannya masing-masing sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dan juga dapat melaksanakan fungsi-fungsi yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama, individu, dan masyarakat, secara efektif dan efisien.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berbeda dengan manajemen personalia dilihat dari aspek-aspek tertentu. Manajemen sumber daya manusia lebih produktif daripada reaktif, meliputi sistem yang lebih luas, memperlakukan tenaga kerja sebagai aset sosial daripada biaya variabel, lebih berorientasi pada tujuan daripada hasil, dan fokus pada komitmen.

Manajemen sumber daya manusia sangat besar pengaruhnya dalam bidang usaha atau di bidang organisasi karena dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dan juga dapat menggapai semua yang diinginkan oleh perusahaan tetapi sumber daya manusia yang tidak tepat dalam suatu perusahaan dapat menghancurkan perusahaan tersebut.

Menurut Fippo dalam kutipan Hasibuan (2017:11), “manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2019:5), “manajemen sumber daya manusia adalah nilai kolektif dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi tenaga kerja organisasi”.

Menurut Dessler (2018:4), “manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.

Dari beberapa definisi diatas, manajemen secara garis besar menitikberatkan kepada aspek manusia dengan hubungan kerja dengan tidak melupakan faktor lainnya. Sedangkan manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada bagaimana mengelola karyawan sebagai aset utama perusahaan karna keberhasilan perusahaan tergantung dari produktivitas kerja dari karyawan itu sendiri.

2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14), “mengungkapkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil

tertentu melalui kegiatan orang-orang”. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Mengatur dan menetapkan program kekaryawan yang tercakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
- b) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penetapan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and on the right job*.
- c) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
- f) Memonitor dengan cerdas undang-undang tentang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g) Memonitor kemajuan tehnik dan perkembangan serikat buruh.
- h) Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja.
- i) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peran manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:21), menggambarkan terdapat sebuah fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a) Perencanaan
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan atau untuk mengorganisasi semua karyawan.
- b) Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c) Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan karyawan, agar mau bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d) Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.
- e) Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f) Pengembangan
Pengembangan (*development*) adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g) Kompensasi
Kompensasi (*compensation*) untuk balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan kasar yang diberikan kepada perusahaan.
- h) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mau bekerja sama sampai pensiun.

j) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan dan norma-norma sosial.

k) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas). 4 tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

a) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dan tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.6. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi merupakan jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan faktor yang paling penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu perusahaan.

Pengusaha harus cukup kompetitif, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan. Perusahaan juga harus dapat mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap tenaga kerja setiap individu didalam organisasi.

Penghargaan menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan supaya efektif.

Kompensasi seharusnya dapat:

1. Memenuhi kebutuhan dasar.
2. Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal.
3. Mempertimbangkan adanya keadilan internal dan.
4. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Menurut Elmi (2018:84) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang diberikan oleh tenaga kerja kepada sebuah perusahaan atau kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada suatu organisasi. Kompensasi menurut Widodo (2019:155) adalah penghargaan atau imbalan yang diterima karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi. Kompensasi menurut Sudaryo, Y, Aribowo A, Sofiaty, (2018) Kompensasi adalah salah satu komponen dalam fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kompensasi pada umumnya dapat dikatakan sebagai bentuk balas jasa perusahaan kepada pegawai atau output dan produktivitasnya dalam kaitan hubungan kerja. Tujuan keseluruhan memberikan kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai menurut Sinambela dan Sinambela (2019:448).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kompensasi adalah sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan dipertahankan organisasi atau perusahaan dengan cara memberikan kompensasi agar mereka menjadi semakin termotivasi dalam bekerja.

2.1.7. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Elmi (2018:93-106) berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi langsung yaitu dapat berupa tambahan gaji atau bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi.
2. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi secara tidak langsung juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung yaitu seperti tunjangan.

Jenis-jenis kompensasi langsung dan tidak langsung menurut Elmi (2018:93-106) sebagai berikut:

1. Jenis-jenis kompensasi langsung:

a) Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

b) Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/ harian untuk pegawai tidak tetap atau bisa disebut dengan *part time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi *event-event* tertentu. Upah ini juga merupakan salah satu balas jasa yang dilakukan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang sudah mereka berikan.

c) Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/ minggu untuk karyawan tetap atau *part time* sebagai imbalan kasus per kasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

d) Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan. Bonus ini juga merupakan salah satu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas perolehan dari hasil kerja yang baik dalam jangka waktu atau periode tertentu.

2. Jenis-jenis kompensasi tidak langsung:

a) Tunjangan

Karyawan merupakan aset perusahaan, sehingga perlu dipertahankan agar mau bekerja hingga pensiun dan tidak berpindah ke perusahaan lain. Untuk mempertahankan karyawan dapat menggunakan media tunjangan atau bisa juga disebut kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mampu bekerja dengan tenang, disiplin, sungguh-sungguh, loyal dan berdedikasi tinggi serta menghasilkan hasil kerja yang baik. Tunjangan dalam hal ini bisa berupa THR (Tunjangan Hari Raya) diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar mereka bisa bekerja dengan baik dan tetap setia untuk bekerja di perusahaan.

b) Asuransi

Pengertian asuransi jika dilihat dari asal katanya, yakni dari bahasa Inggris *insurance*, maka pengertian asuransi adalah pertanggungan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian asuransi adalah pertanggungan atau perjanjian antar dua pihak. Pihak pertama berkewajiban untuk membayar iuran, sementara pihak kedua berkewajiban memberikan jaminan sepenuhnya kepada pembayar iuran apabila terjadi sesuatu yang menimpa diri atau barang milik pihak pertama sesuai dengan perjanjian yang dibuat. Dalam hal ini asuransi diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan merasa aman dan nyaman ketika bekerja di suatu perusahaan, dengan demikian mereka akan mempertahankan pekerjaannya.

c) Cuti

Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Atau dapat juga merupakan hak bagi Negeri Sipil berupa izin tidak masuk kerja yang dapat ditunda dalam jangka waktu tertentu apabila kepentingan dinas mendesak. Dengan adanya pemberian cuti kepada karyawan, maka karyawan yang memiliki masalah mendesak atau bagi pegawai perempuan yang melahirkan bisa untuk tidak masuk bekerja dengan rentang waktu tertentu.

d) Dana Pensiun

Dana pensiun adalah badan hukum yang mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun. Tujuan pemberian dana pensiun ini yaitu untuk menjamin seseorang karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan sehingga mereka termotivasi untuk bekerja sampai dengan waktu mereka pensiun.

e) Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerja maupun untuk kelancaran pekerja. Dengan adanya fasilitas, memungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen dengan segala potensi secara efektif dan efisien.

2.1.8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Struktur dan tingkat kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Setiap perusahaan bisa saja merespons faktor-faktor ini dengan formulasi manajemen kompensasi yang berbeda-beda.

Dinamika yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal harus ditanggapi secara tepat oleh pihak manajemen. Artinya manajemen dan sistem imbalan harus ditinjau ulang secara berkala, dan bila perlu diubah atau disesuaikan dengan dinamika lingkungan, untuk mengupayakan agar imbalan yang adil dan layak tetap bisa terwujud.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dipengaruhi beberapa pertimbangan. Artinya besar kecilnya jumlah kompensasi yang diterima seseorang dalam satu bulan didasarkan kepada pertimbangan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut (Indriyani, Lestari, & Rasal, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain:

1. Beban pekerjaan dan tanggung jawab

Beban pekerjaan dan tanggung jawab Apabila beban pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan tersebut sangat tinggi dan beresiko, maka kompensasi yang diberikan juga akan semakin besar.

2. Posisi jabatan karyawan

Posisi jabatan karyawan Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar.

3. Pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman kerja Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

2.1.9. Indikator Kompensasi

Menurut Elmi (2018:86) mengemukakan bahwa ada beberapa terminologi dalam kompensasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja- pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- 2) Insentif (*incentive*) merupakan tambahan gaji di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya- upaya pemangkasan biaya.
- 3) Tunjangan (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
- 4) Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

2.1.10. Kebijakan Kerja dari Rumah

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia dalam Undang Undang No. 104 tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Hubungan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19 menerangkan bahwa Pelaksanaan Sistem Kerja Selama Pandemi Covid-19 para pekerja dapat melaksanakan Bekerja dari rumah atau *Work From Home (WFH)* atau Bekerja di Kantor/Tempat Kerja atau *Work From Office (WFO)*

sesuai ketentuan dari perusahaan dan tetap menerima upah, dengan ketentuan yang diatur pemerintah sebagai berikut :

- a. Menentukan persentase jumlah pekerja/buruh yang melakukan WFO mengacu pada kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat yang ditetapkan oleh pemerintah. Contoh : Pemerintah Daerah setempat menetapkan aturan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dengan kapasitas maksimal 50% diperbolehkan WFO dan 50% WFH untuk sektor-sektor usaha Kritis (Bidang Kesehatan, Keamanan, Penanganan Bencana, Energi, Logistik, Industri Makanan dan Minuman, Objek vital nasional, Proyek strategis nasional dan Utilitas Dasar) dan Sektor Usaha Esensial (Bidang Telekomunikasi, Pasar Modal, Keuangan dan Perbankan, Perhotelan, dan Industri yang berorientasi ekspor).
- b. Mengatur pembagian hari kerja dalam 1 (satu) pekan atau 1 (satu) bulan secara bergiliran agar dapat memberikan kesempatan bagi pekerja/buruh agar tetap dapat bekerja optimal dengan tetap memperhatikan kapasitas yang ditetapkan oleh pemerintah.
- c. Mengurangi Jam Kerja atau dengan membagi jam kerja secara shift sesuai kebijakan pemerintah dan tetap menerapkan protokol kesehatan.

2.1.11. Pengertian Work From Home

Work From Home (WFH) artinya adalah bekerja dari rumah. secara umum *Work From Home* diartikan dengan cara kerja karyawan yang berada diluar kantor. Entah dari rumah, dari café atau restoran sesuai dengan keinginan karyawan. Sistem kerja WFH memang memiliki fleksibilitas yang tinggi. Bekerja dari rumah berarti pekerjaan berbayar yang dilakukan terutama dari rumah (minimal 20 jam per minggu). Bekerja dari rumah akan memberikan waktu yang fleksibel bagi pekerja untuk memberikan keseimbangan hidup bagi karyawan. Disisi lain juga memberikan keuntungan bagi perusahaan (Crosbie & Moore, 2004)

2.1.12. Pemberian Upah dan Hak Lainnya

- a. Upah bagi pekerja/buruh yang melaksanakan WFO dan/ atau WFH.

1. Bagi pekerja/buruh yang melaksanakan WFO atau WFH maupun kombinasi keduanya, maka pekerja/buruh tersebut tetap berhak atas upah.
 2. Bagi pengusaha yang secara finansial tidak mampu membayar upah yang biasa diterima pekerja/buruh karena terdampak pandemi Covid-19 maka pengusaha dapat melakukan penyesuaian upah. Penyesuaian upah tersebut didasarkan pada kesepakatan antara pengusaha dengan pekerja/buruh dan dilakukan secara adil dan proporsional dengan memperhatikan kelangsungan hidup pekerja/buruh dan kelangsungan berusaha. Ketentuan ini, berlaku juga bagi perusahaan yang melaksanakan kerja shift.
- b. Penyesuaian upah yang dilakukan oleh pengusaha dalam masa pandemi Covid-19 dilakukan berdasarkan kesepakatan yang merupakan hasil dialog antara pekerja/buruh dengan pengusaha. Dialog tersebut dilakukan secara musyawarah dengan dilandasi kekeluargaan, transparansi dan itikad baik.
- c. Kesepakatan penyesuaian upah dibuat secara tertulis dan memuat:
1. Besaran upah;
 2. Cara pembayaran upah yang dapat dilakukan secara sekaligus atau bertahap;
 3. Jangka waktu berlakunya kesepakatan.

2.1.13. Indikator Work From Home

Menurut Timbal dan Mustabsat (2016:36) dalam Farrell Kathleen (2017:15), terdapat indikator dari *work from home* diantaranya adalah :

1. Lingkungan Kerja Fleksibel
Lingkungan kerja yang memberikan pegawai kesempatan untuk memilih sendiri terkait dengan bagaimana, kapan dan dimana pegawai terlibat dalam tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
2. Gangguan Stress Gangguan stress dapat disebabkan oleh stimulus yang berubah menjadi berat dan berkepanjangan sehingga seseorang 18 sulit menghadapinya dan biasanya muncul karena permasalahan hidup dan gangguan sehari-hari.
3. Kedekatan Dengan Keluarga Peranan keluarga penting bagi seseorang untuk mendukung segala aktivitas dan kegiatannya.

4. Waktu Perjalanan Waktu perjalanan adalah waktu yang diperlukan untuk menempuh jarak tertentu.
5. Kesehatan dan Keseimbangan Kerja Menjaga kesehatan dan keseimbangan kerja bagi seseorang adalah suatu hal yang penting dan harus diperhatikan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal.
6. Kreativitas dan Produktivitas Tinggi Kreativitas diperlukan untuk selalu memberikan ide dalam pemecahan masalah.

2.1.14. Pelatihan Kerja

Wahjono (2015:78) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbeda dengan pelatihan, dimana pengembangan ini bertujuan dan memiliki perspektif jangka panjang yang nantinya akan mengurangi ketergantungan akan kebutuhan tenaga kerja baru. Dalam hal ini akan mengurangi rekrutmen yang berulang-ulang. Tjeng et al. (2013) menyatakan bahwa Pengembangan adalah sistem pembelajaran yang dilakukan untuk membantu para karyawan mengembangkan potensi dirinya, sehingga mampu memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaannya dan memperbaiki posisi karyawan tersebut dimasa yang akan datang. Ardana et al. (2012) menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses peningkatan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dimana pendidikan ini bertujuan untuk memberikan peningkatan keahlian teoritis, 17 konseptual dan moral. Sedangkan latihan lebih pada peningkatan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Andrew E. Skula (2012), menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana para manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis yang dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui sesuatu yang umum. Sehingga bisa dimanfaatkan pada keadaan dan situasi yang dibutuhkan. Bisa disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses atau upaya peningkatan kualitas dan pengetahuan karyawan melalui keterampilan sikap untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan ini lebih pada karyawan yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis sehingga ia mampu memahami dan mengatasi

masalah-masalah yang akan datang. Pengembangan juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar kinerjanya makin baik dan mencapai hasil yang benar-benar optimal.

2.1.15. Manfaat Pelatihan Kerja

Edison (2010:63) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bisa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah.
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok.
3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi dirinya guna menjadi pelengkap dalam meniti karier internal maupun eksternal nantinya.

Bisa disimpulkan bahwa pelatihan tersebut bisa memiliki dua manfaat, yaitu: untuk perusahaan dan juga untuk karyawan. Bagi perusahaan sangat banyak manfaatnya salah satunya adalah meningkatnya produktifitas perusahaan sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Bagi karyawan itu sendiri salah satunya adalah meningkatkan kemampuan dan potensi diri dalam menangani tugas-tugas dan pemecahan masalahnya.

2.1.16. Indikator Pelatihan Kerja

Mangkunegara (2016:20) membahas mengenai indikator atau dimensi yang terdapat didalam pelatihan kerja, yaitu :

a. Instruktur

1. Pendidikan.

Pendidikan lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dalam jangka waktu yang cukup panjang, agar dapat memaksimalkan penyampaian materi yang diberikan kepada peserta pelatihan.

2. Penguasaan Materi.

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang sangat penting didalam melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang disampaikan oleh instruktur pelatihan.

b. Peserta

1. Semangat mengikuti pelatihan.

Hal ini merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan hasil dari sebuah proses pelatihan. Apabila instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan, maka peserta pelatihan akan bersemangat pula mengikuti program pelatihan, begitu pula sebaliknya.

2. Seleksi.

Sebelum melaksanakan program pelatihan, tentu saja terlebih dahulu perusahaan harus melakukan proses seleksi terhadap karyawan yang akan diikuti sertakan dalam program pelatihan.

c. Materi

1. Sesuai tujuan.

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang diinginkan oleh peserta dan juga perusahaan.

2. Sesuai komponen peserta.

Materi yang diberikan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga pelatihan tersebut mampu menambah pengetahuan serta kemampuan peserta.

3. Penetapan sasaran.

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta untuk mengaplikasikan materi yang diperoleh saat melakukan pekerjaannya.

d. Metode

1. Personalisasikan tujuan.

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang akan disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat dengan mudah memahami maksud dan tujuan dari apa yang telah disampaikan oleh instruktur pelatihan.

2. Memiliki sasaran yang jelas.

Sasaran pelatihan jelas yakni memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan apa saja yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan. Hal tersebut bertujuan agar pelatihan menjadi lebih efektif.

e. Tujuan.

Tujuan dari pelatihan ialah mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan peserta dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.17. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:67), Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual permormanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Ahli lain menurut Bangun dalam Kadir Dkk (2014:42) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.18. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan Potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.19. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan.

Menurut Hasibuan (2015:109), mengemukakan kinerja (prestasi) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Pengukuran kinerja karyawan menurut Hasibuan (2017:95), bisa dilihat dari:

1. Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilaian terhadap disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Kerjasama merupakan kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Prakarsa merupakan kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah.

10. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Merupakan kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.20. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3. Disiplin

Disiplin menjadi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar aturan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Kemampuan bekerjasama

Dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mereka saling bergantung dalam rangka memenuhi kebutuhan dan tujuan bersama, menyebabkan satu sama lain saling mempengaruhi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
Nadya Safirasari Setiawan,	Pengaruh Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19	Bekerja dari Rumah (<i>Work From Home</i>) (X)	Reduksi Data, Penyajian Data, dan Kesimpulan (verifikasi)	Penerapan <i>work from home</i> mengalami pengurangan tenaga kerja di kantor.
Achmad Room Fitrianto (2021)	Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19	Kinerja Karyawan (Y)	Kesimpulan (verifikasi)	Penerapan <i>work from home</i> menciptakan konsep sistem kerja secara merangkap (<i>Multitasking</i>). Penerapan <i>work from home</i> memiliki efektivitas yang kurang.

Nurul Khastelia Hartomo	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Pelatihan Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linear Sederhana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Pelatihan Kerja dalam garis kontinum termasuk kedalam kategori baik yang dinilai oleh responden dengan perolehan skor senilai 80,3% 2. Variabel Kinerja Karyawan dalam garis kontinum termasuk kedalam kategori baik yang dinilai oleh responden dengan perolehan skor 79,8%. 3. Uji Regresi 45,50 4. Uji t, variabel Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Ratu Syifa Fauziah	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Bintang Tbk	Pelatihan Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linear Sederhana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji regresi 69,28 2. Uji t, Pelatihan kerja, berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
Ismoyo Dwi Cahyono	Pengaruh Pelatihan dan Kebijakan Jam Kerja Dari Rumah Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Bintang Tbk	Pelatihan Kerja (X1) Kebijakan Jam Kerja Dari Rumah (X2) Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Pelatihan kategori baik yang dinilai oleh responden dengan perolehan skor senilai 85,6% 2. Variabel Kebijakan Jam Kerja Dari Rumah Karyawan kategori baik yang dinilai oleh

(Y)

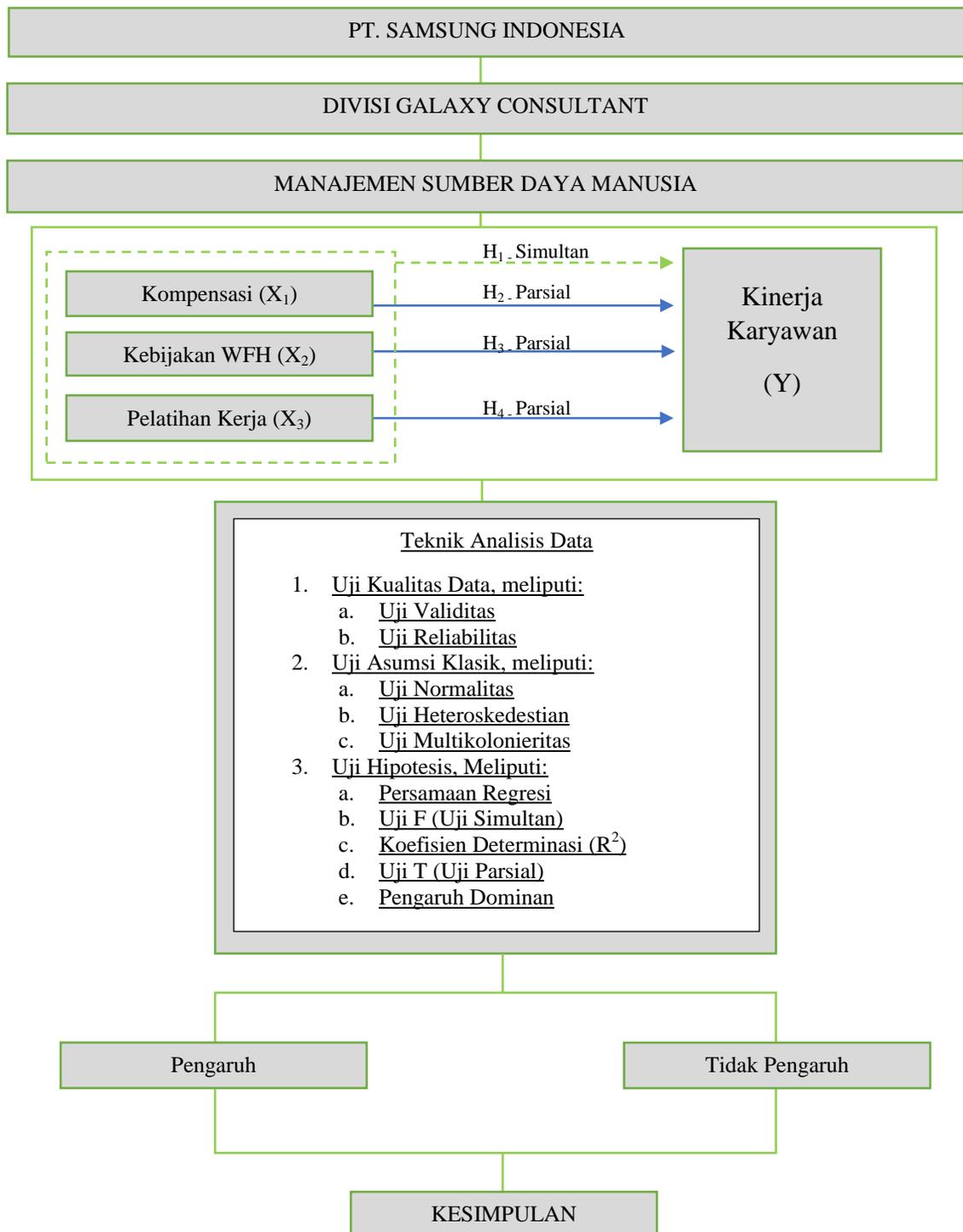
responden dengan perolehan skor 79,8%.

3. Uji Regresi 45,50
 4. Uji F, variabel Pelatihan Kerja dan Kebijakan Jam Kerja Dari Rumah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
-

Nofitasari, 2020	Pengaruh Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jaya Mandiri Elektrik	Pelatihan Work From Home (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	1. Uji regresi 69,28 2. Uji t , Work Fro, Home, berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan PT Jaya Mandiri Elektrik
---------------------	---	---	-----------------------------------	---

Sumber : Penulis 2022

2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Penulis

2.4 Hipotesis

Sesuai dengan kerangka konseptual yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, berarti secara simultan Kompensasi, Kebijakan Kerja dari Rumah dan Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, berarti secara simultan Kompensasi, Kebijakan Kerja dari Rumah dan Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial Kompensasi tidak berpengaruh signifikan kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

$H_2 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial Kebijakan Kerja dari Rumah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

$H_3 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial Kebijakan Kerja dari Rumah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_4 = 0,$

berarti secara parsial Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.

$H_4 : \beta_5 \neq 0,$

berarti secara parsial Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Galaxy Consultan di PT. Samsung Indonesia.