

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dapat kita ketahui dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja, maka dari itu penulis menggunakan beberapa buku referensi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu yang memiliki peran dalam mengidentifikasi, menganalisis dan menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, sekaligus mengkoordinasikan secara efektif dan efisien seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi

manajemen atau pengelolaan. Dan berikut ada beberapa pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain :

**Stephen P. Robbins** dan **Mary Coulter (2010)** , menyatakan bahwa :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.”

Sedangkan menurut **G.R. Terry (2010:16)** menjelaskan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Dan **Oey Liang Lee (2010:16)** berpendapat bahwa :

“Manajemen adalah Seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Lain halnya dengan **Gary Deasler** yang diterjemahkan oleh **Edy Sutrisno (2011:6)** adalah :

*“The policies and pratctices involved in carrying out “people”or human resource aspects of a management position including recruiting, screening training, rewarding and appraising”.* Artinya, “Suatu kebijakan dan praktik menentukan “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut **Stephen P.Robbins** dan **Mary Coulter (2010)** fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi manajemen yang sangat penting bagi keberhasilan suatu pencapaian tujuan organisasi adalah manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap organisasi harus memberi perhatian khusus dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia agar organisasi mempunyai pegawai yang kompeten demi tercapainya tujuan perusahaan.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut **Bohlarander dan Snell (2010:4)** menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja”.

Sedangkan menurut **Marwansyah (2010:3)** menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Dan menurut **Gary Dessler (2010:4)** menyatakan yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

Dari definisi menurut para ahli di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi manajemen yang melakukan kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberi balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia.

### 2.1.2.2 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2013)** antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2013)** meliputi :

1. Perencanaan (*Human Resource Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Perencanaan adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat

memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.



## 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentiaan ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. (pemberhentian ini diatur dalam undang-undang No,13 Tahun 2003 Tentang Hukum Ketenagakerjaan)

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional yang saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.3 Kompensasi**

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut **Sedarmayanti (2011:239)** menyatakan bahwa :

“Segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa kerja mereka”.

Menurut **Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175)** menyatakan bahwa :

“Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu”.

Menurut **Hasibuan (2013:117)** mendefinisikan bahwa :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan ”

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima para karyawan atas hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan, baik berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial.

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan dari kompensasi pada tiap perusahaan itu berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut **Veithzal Rivai (2011)** tujuan kompensasi yaitu :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi pegawai, sehingga dapat diperoleh pegawai yang kompeten, handal, dan berkualitas serta dapat mempertahankan dan selalu meningkatkan kinerjanya.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Kompensasi**

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terbagi lagi kedalam dua kelompok, yaitu langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Menurut **Veithzal Rivai (2011)** kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

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

- a. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dikaitkan langsung dengan pekerjaan yang terdiri atas pembayaran pokok gaji/upah, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, uang makan, perjalanan dinas, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, dan saham kumulatif.
  - b. Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan atau imbalan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai yang terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, tunjangan pendidikan, pakaian, pension, rumah dan kendaraan. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, ataupun cuti hamil.
2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi Non Finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai selain dalam bentuk uang yang terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, fasilitas, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

#### **2.1.3.4 Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut **Veithzal Rivai (2011)** bahwa indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah :

1. Gaji dan upah (baik yang diterima oleh pegawai karena kompensasinya terhadap perusahaan).

2. Insentif (tambahan kompensasi diluar gaji dan upah diberikan oleh perusahaan).
3. Fasilitas (kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi pegawai agar semangat bekerjanya)
4. Tunjangan (kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, seperti tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan)

#### **2.1.3.5 Asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Asas kompensasi menurut **Hasibuan (2013)**, antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta

suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

## 2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

### 2.1.3.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

**Menurut Tohardi (2002)** yang dikutip oleh **Sutrisno (2009)**, ada beberapa factor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

#### 1. Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan pada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output maka semakin besar pula kompensasi yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan.

#### 2. Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karna sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

### 3. Persediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

### 4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan penawaran kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi dibayarkan ggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

## **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya.

### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja, antara lain sebagai berikut:



Menurut **Suyotno (2012:43)** mendefinisikan :

“ Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerjanya.”

Sedangkan Menurut **Sedarmayanti (2011 : 21)** menyatakan bahwa:

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### **2.1.4.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Menurut **Sedarmayanti (2011)** menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

## 1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut **Sedarmayanti (2011)** lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai..

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktifitas organisasi.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut **Sedarmayanti (2011)** lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pimpinannya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga ikut meningkat. Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian, serta menghargai mereka.

4. Kerjasama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar-benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Beberapa faktor yang diuraikan **Sedarmayanti (2011)** yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a. Cahaya langsung.
- b. Cahaya setengah langsung.
- c. Cahaya tidak langsung.
- d. Cahaya setengah tidak langsung.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika

perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

### 4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi

kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a. Lamanya kebisingan.
- b. Intensitas kebisingan.
- c. Frekwensi kebisingan.

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

## 6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Konsentrasi bekerja.
- b. Datangnya kelelahan.
- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap :  
mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain.

## 7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

## 8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan



penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### **2.1.4.4 Indikator-indikator Lingkungan Kerja**

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut **Sedarmayanti (2011)** adalah sebagai berikut :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan

6. Keamanan kerja
7. Hubungan karyawan

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik pada suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut **Nurlaila (2010)** mengemukakan bahwa :

“Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Dan menurut **Mangkunegara (2011)** mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2013)** mendefinisikan bahwa :

“Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka kinerja sebagai output atau hasil kerja yang dihasilkan pegawai yang optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi, perusahaan maupun instansi.

#### **2.1.5.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Menurut **Mangkunegara (2011)** kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.

- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh **Hasibuan (2013)** bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut **Mangkunegara (2011)** adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut **Rivai (2011)**, pada dasarnya meliputi :

- a. Meningkatkan etos kerja.
- b. Meningkatkan motivasi kerja.
- c. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
- d. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
- e. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang
- f. Untuk pembeda pegawai yang satu dengan yang lainnya.
- g. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
- h. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- j. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.

- k. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- l. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
- m. Memperkuat hubungan antara para pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- n. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas mereka bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut **Rivai (2011)** manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain :
  - a. Meningkatkan motivasi.
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.

- d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
- a. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai.
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai.
  - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.
3. Manfaat bagi perusahaan
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
  - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
  - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

#### **2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut **Hasibuan (2013)** metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Metode tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

c. *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

d. *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

e. *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.



f. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

g. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

h. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai.

Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja **menurut Faustino Cardoso Gomes (2010)** :

1. *Quantity of work* ( kuantitas bekerja)
  - a. Jumlah kerja yang dilakukan
  - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of work.* (kualitas kerja)
  - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
  - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya

3. *Job Knowledge* (pengetahuan kerja)
  - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
  - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. *Creativeness* (kreativitas)
  - a. Keaslian gagasan
  - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation* (kerja sama)
  - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
  - b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
6. *Depentability* (dapat dipercaya)
  - a. Kesadaran dalam hal kehadiran
  - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
7. *Initiative* (inisiatif)
  - a. Semangat dalam melaksanakan tugas
  - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)
  - a. Kepemimpinan
  - b. Integritas pribadi

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga bias dijadikan pijakan atau dasar untuk penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu akan disajikan dalam bentuk table di bawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Kompensasi berpengaruh positif dan sangat nyata terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Motivasi sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
2.	Dwi Septianto (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pataya Raya Semarang)	Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan stress kerja berpengaruh negatif	Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Stres kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas
3.	Yuli Suwati (2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda	Kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
4.	Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati (2013) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum	Ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta	Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis

	(PDAM) Surakarta			menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
5.	I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadisa, Ida Bagus Rai Adriyana (2013) Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada jasa Kontruksi di Denpasar)	Kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja secara parsial dan simultan pada Jasa Konstruksi di Denpasar	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
6.	Tri Widodo (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga	Lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Budaya organisasi, kepemimpinan sebagai variabel bebas dan menggunakan tiga variabel bebas sedangkan penulis menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan hanya menggunakan dua variabel bebas
7	Nela Pima, Rahmawanti Bambang Swasto, Arik Prasetya (2014) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)	Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menggunakan satu variabel saja yaitu lingkungan kerja, sedangkan penulis menggunakan dua variabel yaitu kompensasi

				dan lingkungan kerja
--	--	--	--	----------------------

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam setiap organisasi, manusia merupakan aktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka organisasi akan sulit mencapai sarana yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemberian kompensasi dan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman akan berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong pegawai organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka organisasi harus melakukan suatu usaha salah satunya dengan pemberian kompensasi. Jika pemberian kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh pegawai, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya karena pegawai bekerja untuk mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu kompensasi penting diberikan kepada pegawai.

Dalam usaha agar para pegawai tetap memberikan kinerja yang optimal. Maka instansi yang bersangkutan perlu memperhatikan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena lingkungan kerja berkaitan langsung dengan aktivitas sehari-hari para pegawai dalam bekerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang baik akan menurunkan motivasi serta semangat kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Yensy (2010) menyatakan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan . Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi strategis perusahaan dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang produktif. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwanti (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

Hasibuan (2013) mengatakan, apabila kompensasi yang diberikan tepat maka kinerja karyawan akan semakin baik sebaliknya jika kompensasi yang diberikan tidak tepat maka akan semakin buruk. Hasil penelitian dari Suwati (2013) menyatakan pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja karyawan menurun. Perusahaan

harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun non finansial tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, karyawan tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat diperusahaan tersebut.

### **2.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja yang di dukung oleh pendapat dari AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2010) bahwa “faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi”. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nela Pima, Rahmawanti Bambang Swasto, Arik Prasetya (2014)



menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

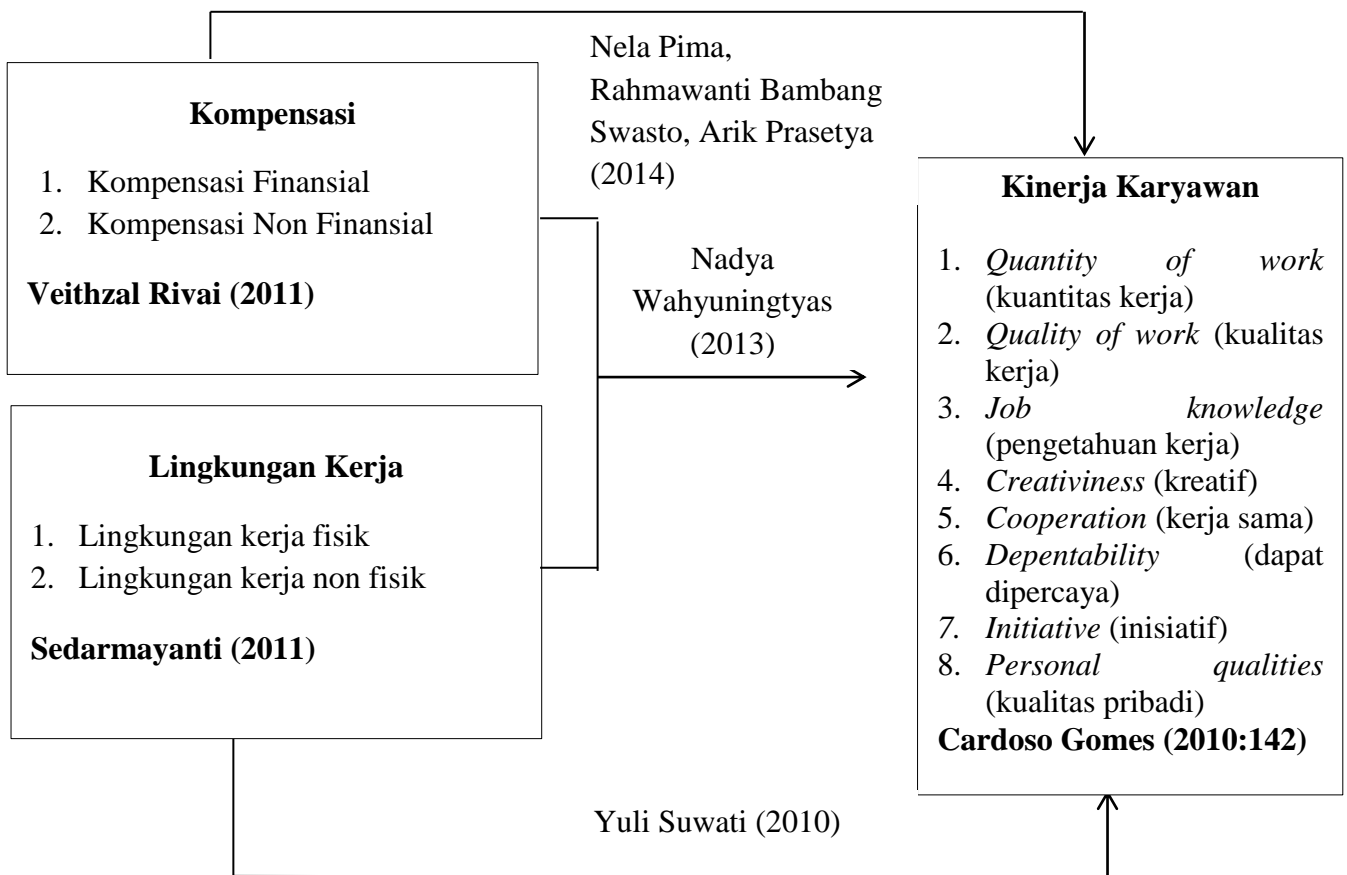
Lingkungan kerja yang baik diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut di dalam menjalankan roda organisasinya. Serta akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi karena adanya lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan.

#### **2.2.6 Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadya Wahyuningtyas (2013) menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar Sigit Nursasongko (2012).

Kinerja karyawan meningkatkan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya pemberian kompensasi yang adil dan faktor lingkungan kerja yang baik. Pemberian kompensasi secara adil akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Serta karyawan akan merasa nyaman apabila dalam suatu perusahaan memiliki lingkungan kerja yang baik sehingga mereka akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemberian kompensasi yang baik akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik sehingga karyawan akan meningkat. Apabila karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dalam perusahaan, karyawan merasa puas dengan pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan sehingga kebutuhannya terpenuhi. Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah kompensasi dan lingkungan kerja dan untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan, maka paradig dalam penelitian ini di gambarkan sebagai berikut di halaman berikutnya:



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

b. Hipotesis secara parsial

1) Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.

2) Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.