

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada sub kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai lingkungan kerja, insentif dan kepuasan kerja

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang definisi manajemen. Definisi manajemen menurut Terry dan Leslie dalam Badrudin (2014:4) mengemukakan bahwa Manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Definisi yang lain dikemukakan Stoner dalam Handoko (2011:3) menyatakan Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Selanjutnya menurut Terry dalam Amirullah (2015:2) menyatakan Manajemen adalah Suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Berdasarkan definisi di atas, sampai pada pemahaman penulis manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen, dan lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli konteksnya beda namun pada intinya sama. Rivai (2011:29) mengemukakan sebagai berikut : Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Lebih lanjut menurut Flippo dalam Suwanto (2011:29), menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

Definisi lain dikemukakan oleh Cascio yang dikutip Alvin Arifin (2010:20) bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, sampai pada pemahaman penulis Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seorang manajer harus pintar menjalankan fungsi manajemen, disamping itu manajer harus melakukan pengawasan terhadap karyawan yang telah diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan kata lain manajer harus mempunyai fungsi organisasi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Hasibuan (2011:22) terbagi 2 fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi oprasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

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

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian 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.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi – Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman

pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. 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.

Berdasarkan penjelasan diatas, sampai pada pemahaman penulis fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari 2 fungsi, pertama fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Kemudian yang kedua fungsi operasional yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan MSDM dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, menurut Veithzal Rivai (2011:16) peranan itu meliputi kegiatan antara lain :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.

7. Mengevaluasi kinerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja.
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa penerapan sumber daya manusia yang tepat dalam perusahaan akan menghasilkan peningkatan kemampuan sebuah perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan orang-orang terbaik pada bidangnya. Mulai dari perencanaan melalui aktivitas rekrutmen dan seleksi yang berkualitas menunjukkan orang-orang yang terbaik untuk jabatan yang tersedia dan memastikan bahwa mereka ditempatkan pada posisi yang tepat. Evaluasi kinerja dan pelatihan akan mengembangkan individu yang menuntut keahlian, pengetahuan, dan sikap yang berbeda dari yang mereka miliki.

### **2.1.2 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 memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Beberapa definisi yang dikemukakan para ahli sebagai berikut. Menurut (Nitisemito dalam Sugiyarto 2012:75), mendefinisikan Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Pendapat yang sama juga dikemukakan Nitisemoto dalam Nuraini (2013:97) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner, penerangan yang memadai dan sebagainya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:2) lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut, sampai pada pemahaman penulis lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja kita baik fisik maupun non-fisik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

#### **2.1.2.1 Jenis Lingkungan Kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sedarmayanti (2011:26) Lingkungan kerja

fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Lingkungan kerja langsung yang berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi meja, dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, dan lain-lain.

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

- b. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti 2011:26). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Jadi, lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan diatas, sampai pada pemahaman penulis dari kedua jenis lingkungan kerja ini dapat mempengaruhi diri seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan. Jadi, seorang karyawan memerlukan lingkungan

kerja fisik yang nyaman agar mereka dapat mengoptimalkan pekerjaan yang dilakukannya. Kemudian seorang karyawan juga memerlukan lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan rekan lain ataupun atasannya yang harus bersifat kekeluargaan antara satu dengan yang lainnya. Sehingga perusahaan perlu menciptakan kondisi lingkungan kerja tersebut agar karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan.

#### **2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja di perusahaan terbagi menjadi ke dalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

##### **Lingkungan Kerja Fisik**

Beberapa indikator mengenai lingkungan kerja fisik Menurut Sedarmayanti (2011:26) yaitu diantaranya :

##### **1. Kebisingan**

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 serius dapat menimbulkan kematian. Kebisingan di lingkungan kerja bisa disebabkan oleh suara mesin/alat kerja maupun suara gaduh manusia. Penyelesaian pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien

sehingga produktivitas kerja karyawan perusahaan menjadi meningkat.

## 2. Keamanan

Dalam upaya menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan baik maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Keamanan kerja meliputi keamanan fisik, informasi, finansial, komputer, oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaanya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan fisik ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM). Keamanan finansial yaitu rasa aman karyawan dari Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Keamanan komputer yaitu rasa aman karyawan terhadap komputer yang digunakan dari serangan virus.

## 3. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan perkerjaan, sehingga tujuan organisasi/perusahaan sulit tercapai dengan baik dan tepat sasaran.

## 4. Suhu Udara di Ruangan

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 menjadi salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

#### 5. Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana untuk mempermudah upaya dan memperlancar kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan yang berupa benda atau uang. Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Fasilitas perusahaan yang berbentuk benda diantaranya alat kerja seperti meja, kursi, komputer, printer, dan lain sebagainya. Fasilitas yang berbentuk uang diantaranya kesehatan, tunjangan, dan lain sebagainya.

#### 6. Dekorasi di Tempat Kerja

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

### **Lingkungan Kerja Non-Fisik**

Dimensi lingkungan kerja non-fisik terdiri dari beberapa indikator diantaranya adalah:

#### 1. Hubungan Rekan Kerja Setingkat

Indikator hubungan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan dan perubahan kinerja karyawan tersebut.

## 2. Hubungan Bawahan

Hubungan dengan bawahan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

## 3. Hubungan Atasan

Hubungan dengan atasan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghormati antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghormati akan menimbulkan suasana yang kondusif diantara individu masing-masing.

## 4. Iklim Kerja yang Dinamis

Suasan kerja yang ada di perusahaan mempunyai iklim kerja yang dinamis sehingga seluruh karyawan selalu menerima setiap ada perubahan, dengan adanya perubahan sebuah perusahaan bisa lebih maju dan berkembang.

## 5. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Direksi sehingga pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha, yang mana kebijakan tersebut harus dilaksanakan oleh karyawannya.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa lingkungan kerja dibedakan

kedalam dua dimensi fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik seperti kebisingan, keamanan, penerangan, suhu udara di ruangan, fasilitas, dan dekorasi tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik yaitu dikaitkan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.1.2.3 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Sedarmayanti 2001:30).

### **2.1.3 Insentif**

Insentif sebagai salah satu cara untuk memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yaitu sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Menurut Sarwoto (2010:144) Insentif merupakan suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Sedangkan Hasibuan (2013:117) mendefinisikan Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di

atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Sementara pendapat lain dikemukakan Rivai (2010:767) yang mengartikan Insentif sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas, sampai pada pemahaman penulis bahwa insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang karyawan, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja karyawan tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan.

### **2.1.3.1 Jenis-Jenis Insentif**

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh karyawan, dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi karyawan yang bersangkutan. Insentif digolongkan menjadi 3 bagian Menurut Hasibuan (2013:201) diantaranya adalah :

1. Insentif materil atau financial

Insentif materil atau finansial adalah daya perangsang yang diberikan



kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang.

2. Insentif non materil atau non financial

Insentif non materil atau non finansial adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, medali dan sebagainya yang nilainya tidak terkira.

3. Insentif sosial

Insentif sosial adalah perangsang pada karyawan yang diberikan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji dan sebagainya.

Sedangkan secara garis besar Menurut Sarwoto (2010:156), keseluruhan insentif dapat dibagi menjadi 2 golongan:

1. Insentif Material

A. Insentif dalam bentuk uang

a) Bonus

Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam

sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus.

b) Komisi

Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan

c) Profit Share

Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

d) Kompensasi

Program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari, antara lain berupa :

Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.

Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

B. Insentif dalam bentuk jaminan sosial

Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa

unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

- a) Pembuatan rumah dinas
- b) Pengobatan secara cuma-cuma
- c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerjaan atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
- e) Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
- f) Pemberian piagam penghargaan
- g) Biaya pindah
- h) Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan
- i) Dan lain-lain.

## 2. Insentif Non Material

Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (*title*) secara resmi.
- b. Pemberian tanda jasa atau medali.
- c. Pemberian piagam penghargaan.
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi.
- e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal.
- f. Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja (misalnya, meja rapat permadani, dan sebagainya).

Berdasarkan penjelasan diatas, sampai pada pemahaman peneliti bahwa secara umum insentif digolongkan menjadi insentif material dan non-material. Dimana insentif material berbentuk uang dan barang, sedangkan non-material berbentuk penghargaan seperti piagam, medali dll, yang diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi diatas standar.

### **2.1.3.2 Tujuan Pemberian Insentif**

Tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standart yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata. Sedangkan Insentif menurut Handoko (2008:156) diberikan pada karyawan bertujuan:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*

Insentif yang diberikan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat Insentif tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

### 3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

### 4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Insentif hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

### 5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program insentif rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak, tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawan.

Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah atau gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi yang sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

#### **2.1.3.3 Indikator Pemberian Insentif**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi. Menurut Rivai (20010:768) indikator tersebut di antaranya :

## 1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

## 2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

### A. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- a) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- b) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.

- c) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- d) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

#### B. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut :

- a) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- c) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

#### 3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang

energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

#### 4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi

#### 5. Keadilan dan Kelayakan

##### A. Keadilan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.



## B. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

## 6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan Kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Pada dasar kepuasan kerja hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Pendapat para ahli tentang

kepuasan kerja. Handoko dalam Badriyah (2015:228) mengemukakan bahwa : Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawannya memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya Halnya yang sama juga dikemukakan oleh Davis dan Newstrom dalam Suwatno (2011) yakni kepuasan kerja adalah perasaan senang maupun tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sementara menurut Gorda Darmawan (2012:174) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi”

Pendapat yang lain juga dikemukakan Yulharsari (2012:3) bahwa “Kepuasan kerja dapat meningkat jika pegawai memiliki rasa tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya secara maksimal sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan organisasi bersama”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan tersebut, bahwa kepuasan kerja adalah perilaku dan perasaan senang maupun tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya untuk peningkatan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

#### 2.1.4.1 Teori Kepuasan Kerja

Ada tiga teori tentang kepuasan kerja menurut Yuki dalam Badriyah (2015:237) diantaranya adalah:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan suatu yang diperoleh dari pekerjaannya besar.

2. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun di tempat lain.

3. Teori Dua-Faktor (*two factor theory*)

Prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat

dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu dissatisfier (*hygiene factors*) dan satisfier (*motivators*) satisfier atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab, dan promosi. Sekalipun demikian, ketidakadaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, yaitu gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, dan sebaliknya ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi penilaian seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diembannya, berdasarkan subyektifitas tiap karyawan dengan latar belakang kebutuhan dan kepentingan yang berbeda.

#### **2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Handoko dalam Badriyah (2015:241) meliputi antara lain ;

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah sudah sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan latar belakang pendidikan.

2. Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan

kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil dan layak.

3. Promosi

Kemungkinan peluang dan rasa keadilan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan secara terstruktur dan terencana.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja berlaku adil dan sesuai kondisi.

5. Rekan Kerja

Teman-teman yang senantiasa dapat berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan dengan suasana yang harmonis dan penuh kerja sama.

6. Komunikasi

Informasi yang didapatkan dalam organisasi baik verbal maupun nonverbal apakah sudah dirasakan transfaran atau tidak.

7. Rewards

Pemberian rasa hormat, pengakuan, dan pemberian apresiasi dari pekerjaan yang dilakukan apakah sudah memuaskan.

8. Prosedur Pelaksanaan

Kebijakan perusahaan, prosedur, dan aturan yang ditetapkan apakah sudah dirasakan sesuai dengan yang diharapkan.

Indikator kepuasan kerja dipergunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawannya ingin tinggi maka pemenuhan kebutuhan indiatorya tersebut harus dipenuhi baik dari sisi aspek biologis atau psikologis.

### 2.1.4.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Secara umum, Baron dalam Badriyah (2015:230-36) membagi faktor-faktor ini dalam dua kelompok besar, yaitu faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

#### A. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu lain. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Kepribadian

Kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat. Kepribadian dalam hal ini adalah cara individu berpikir, bertindak, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang mengungkapkan perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran terhadap pekerjaannya.

##### 2. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertindak dalam pekerjaannya. Contohnya individu yang memiliki nilai tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan

individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

### 3. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

Kebudayaan di lingkungan individu tinggal juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang menekankan pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

### 4. Minat dan penggunaan keterampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, apabila seseorang yang bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya akan merasa puas dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Selain itu pekerja juga merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

## 5. Usia dan pengalaman kerja

Kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia memiliki hubungan yang paralel. Biasanya pada awal bekerja, para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena ia merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Setelah beberapa tahun bekerja, tingkat kepuasan kerjanya akan mengalami penurunan. Hal ini karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Setelah enam atau tujuh tahun bekerja, tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut karena individu merasa memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Usia memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Pekerja yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan para pekerja yang lebih muda usianya. Seorang pekerja yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut karena pekerja pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarga dan keuangan yang dimilikinya.

## 6. Jenis kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung



memutuskan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu terdapat perbedaan antara pria dan wanita. Pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Bukti lain menunjukkan bahwa wanita memperoleh sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan pria sehingga hal ini membuat wanita puas dengan pekerjaannya.

#### 7. Tingkat inteligensi

Inteligensi bukan merupakan faktor utama dan penentu kepuasan kerja, melainkan berhubungan erat menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi untuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang berpendidikan biasanya disebabkan mereka memiliki kemampuan lebih daripada yang diharapkan pekerjaannya, sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan tinggi juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerja dengan tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang penting dan terlibat di dalamnya.

## 8. Status dan senioritas

Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

## B. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa para pekerja yang bekerja di lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrem, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasn yang rendah.

### 2. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada pendistribuan pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang

dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji dipersepsikan akan diterima

### 3. Penyelia dan komunikasi

Pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi.

Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya

### 4. Pekerjaan

Pekerja akan merasa lebih puas apabila bekerja pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan menuntut tanggung jawab yang besar. Para pekerja juga akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang tidak membuat mereka menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada

individu yang melihat pekerjaan sebagai karier, berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

5. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja dibawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

6. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan lembaga/perusahaan cenderung merasa tidak puas.

7. Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung akan merasa puas. Sebaliknya, karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok

kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama akan merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap kepuasan bekerja. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

#### 8. Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif di perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah, faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untu keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

#### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja, dan beberapa

penelitian yang lain masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

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

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Iwan Triyatmojo (2007)  Analisis Pengaruh Supervisi Keperawatan, Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perawat Rumah Sakit Islam Surakarta Sumber : UMS ETD-db	Variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RSIS Surakarta	Menggunakan insentif sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Supervisi keperawatan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja dan insentif sebagai variabel bebas
2	Astri Aslam, Asri Laksmi Rian, Gunawan Pamudji (2013)  Pengaruh Perilaku Kerja, Lingkungan Kerja, dan Interaksi Sosial Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Staf Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali) Sumber : Semnasffua	Variabel perilaku kerja, lingkungan kerja, dan interaksi sosial karyawan masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja staf di <i>RSUD</i> Pandan Arang Boyolali.	Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Perilaku kerja dan interaksi sosial karyawan sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja dan insentif sebagai variabel bebas
3	Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieg, Gunawan Eko Nurtjahjono (2014)	Variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif	Menggunakan variabel lingkungan sebagai variabel bebas,	Perusahaan yang diteliti

	<p>Pengaruh lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan pt.telekomunikasi indonesia tbk. Kandatel malang) Sumber : Jurnal Administrasi Bisnis</p>	<p>dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	
4	<p>Rifanie Muardiansyah (2014)  Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Seksi Rekam Medis Rumah Sakit Umum Pusat Hasan Sadikin Bandung Sumber : Repository unpas</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja pegawai di Seksi Rekam Medis RSUP Hasan Sadikin Bandung</p>	<p>Menggunakan lingkungan kerja dan insentif sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Perusahaan yang diteliti</p>
5	<p>Oldemar (2015) Sumber  Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Rumah Sakit Syafira Pekanbaru Sumber : Sinta (science and technology) journal</p>	<p>Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak ada variabel pemberian insentif sebagai variabel bebas sedangkan penulis menggunakan lingkungan kerja dan pemberian insentif sebagai variabel bebas</p>
6	<p>Hadi Abdillah (2015)</p>	<p>Lingkungan kerja</p>	<p>Menggunakan Lingkungan</p>	<p>Menggunakan Kepemimpinan</p>

	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Perawat Serta Implikasinya Pada Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat Kota Cimahi</p> <p>Sumber : Repository unpas</p>	<p>memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat</p>	<p>kerja sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja dan pemberian insentif sebagai variabel bebas</p>
7	<p>Dinny Ardian Ermawaty (2015)</p> <p>Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Jateng Dan Diy)</p> <p>Sumber : Repository Undip</p>	<p>Variabel pemberian insentif dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel pemberian insentif dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel intervening, sedangkan penulis tidak, dan perusahaan yang diteliti.</p>
8	<p>Siti Aimah (2015)</p> <p>Analisa pemberian insentif terhadap Kepuasan kerja karyawan batik virdes collection Tampo cluring banyuwangi</p> <p>Sumber : Jurnal hukum islam, ekonomi dan bisnis</p>	<p>Variabel insentif sangat berhubungan dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Menggunakan variabel insentif sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Perusahaan yang diteliti</p>



## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Instansi atau perusahaan merupakan suatu sistem dan harus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah, perubahan yang terjadi berlangsung dengan cepat seiring dengan daya pikir manusia. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka, perusahaan akan sulit mencapai sarana yang telah ditetapkan. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik dan pemberian insentif yang tepat berguna untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan. 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. Meskipun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya, akan tetapi masih banyak organisasi yang sampai saat ini kurang memperhatikan lingkungan kerja tempat di mana para karyawannya bekerja.

Keterkaitan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Oldemar (2015) dan Astri Aslam, Asri Laksmi

Rian, Gunawan Pamudji (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan didukung oleh pendapat Robbins dalam Fathonah dan Utami (2012:3) bahwa pegawai akan bekerja secara maksimal apabila lingkungan kerja nyaman dan mendukung karena pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada. Lingkungan kerja yang baik meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan, hubungan dengan rekan kerja yang baik (Sedarmayanti dalam Sugiyarti, 2012:75). Jika hal tersebut dapat terpenuhi oleh perusahaan atau organisasi maka kinerja dari karyawan dapat meningkat yang berpengaruh terhadap kepuasan bekerja karyawan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka lingkungan kerja mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja. Bisa dikatakan apabila lingkungan kerja yang nyaman, baik dan mendukung pegawai akan merasa puas.

### **2.2.2 Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja**

Insentif sebagai salah satu cara untuk memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yaitu sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar Menurut Hasibuan (2013:117). Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi, dan merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Penelitian yang dilakukan Iwan Triyatmojo (2007) dan Siti Aimah (2015) mengatakan pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Hani handoko (2011:155) bahwa “Salah satu cara meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan memberikan insentif”. Berdasarkan uraian tersebut bahwa pemberian insentif mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja, karena apabila insentif diberikan sesuai yang diharapkan maka kepuasan kerja pun akan meningkat.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja**

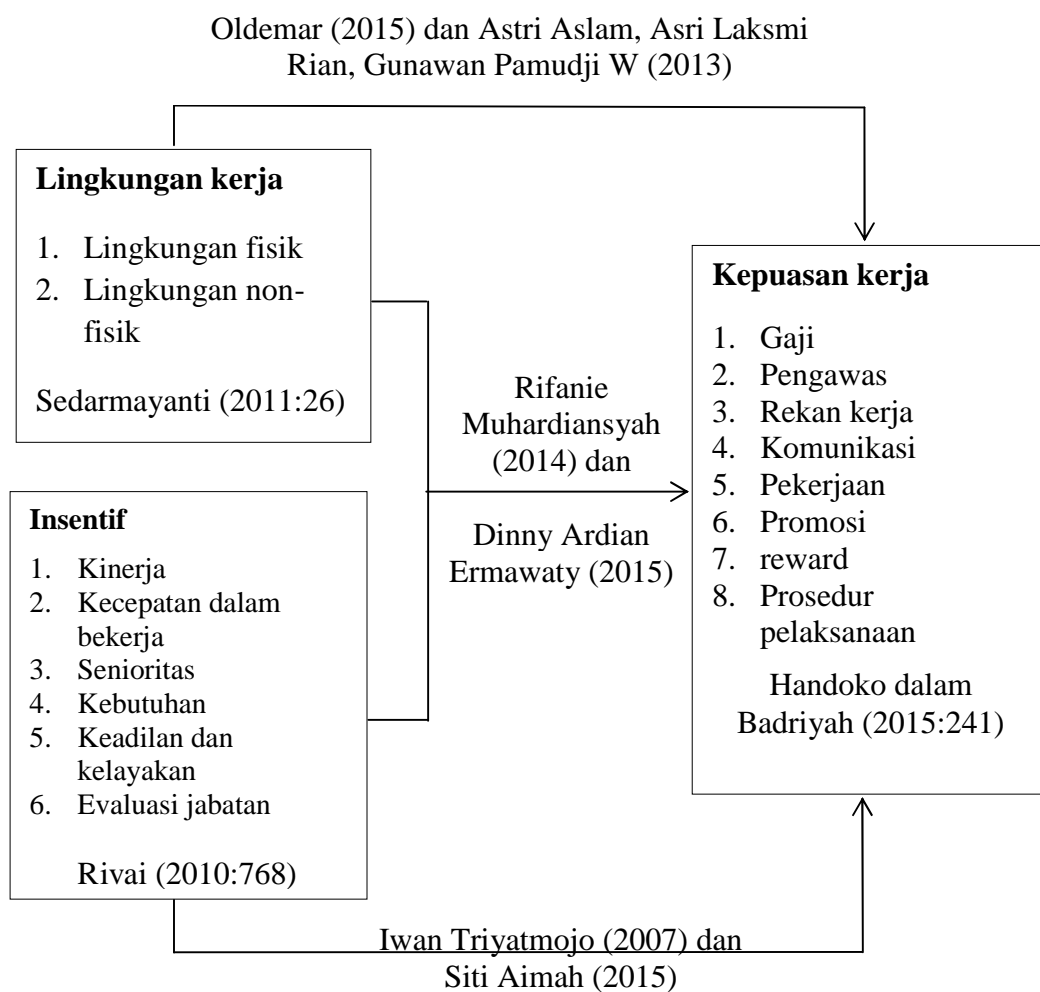
Kepuasan meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya lingkungan kerja yang baik dan pemberian insentif oleh instansi. Lingkungan kerja harus diperhatikan oleh instansi. Berbagai persoalan kecil dalam lingkungan kerja bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan bahkan kepuasan kerja pegawai.

Tidak hanya lingkungan kerja yang harus diperhatikan namun instansi juga harus memberikan insentif. Menurut Hulin (2010) insentif merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab

dengan mendapat insentif ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari.

Pengaruh lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan Rifanie Muhandiansyah (2014), dan Dinny Ardian Ermawaty (2015) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja.

Paradigma penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja, dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

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

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Lingkungan dan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja

b. Hipotesis secara parsial

1) Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

2) Terdapat Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja