

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Sugiyono (2010:58) menjelaskan bahwa kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan. Kajian ini akan memuat teori-teori, hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti lain dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian atau mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen, di antaranya adalah:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” (Stoner 2005:1 Alihbahasa Irham Fahmi 2011:2)

Dan pendapat ahli lain menyatakan:

*“Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”* (Robbins dan Coulter, 2012:8)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan:

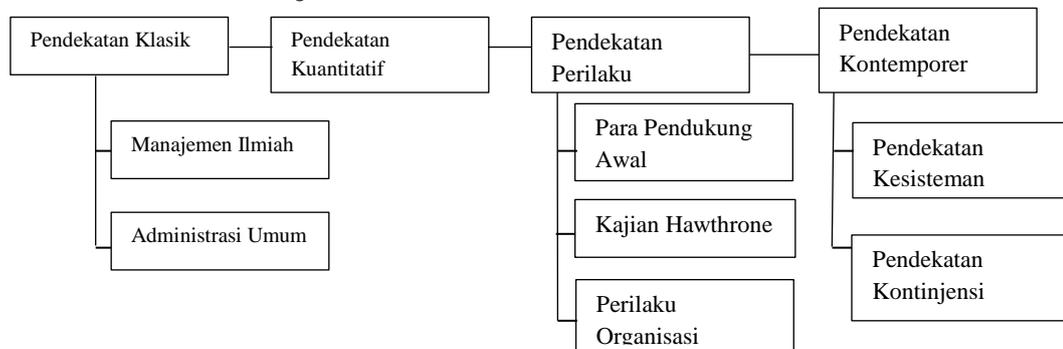
*“Management is a process of framework, involving the guidance or direction of a group of people toward organizational goals or real intentions.”* (Terry, 2014:3)

Sedangkan pendapat ahli lain:

*“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.”* (Rivai, 2016:2)

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.1.1.1 Evolusi Manajemen



**Gambar 2.1**

### **Pendekatan Utama Ilmu Manajemen**

Sumber : Robbins dan Coulter (2010), Management

## 1. Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik berfokus pada rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi seefisien mungkin. Dua teori utama pendekatan klasik adalah manajemen ilmiah (*scientific management*) dan administrasi umum (*general administrative*).

### a. Manajemen Ilmiah

*Scientific management theory* (teori manajemen ilmiah) adalah pendekatan manajemen, dirumuskan oleh Frederick W Taylor dan kawan-kawan antara tahun 1890 dan 1930, yang mencoba menerangkan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas apapun, dan untuk menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja. Kelebihan Manajemen Ilmiah : Dapat diterapkan pada berbagai macam kegiatan organisasi, disamping organisasi industri. Teknik efisiensi dari manajemen ilmiah seperti studi waktu dan gerak, menyadarkan bahwa pekerjaan dapat dibuat efisien dan masuk akal.

Kelemahan Manajemen Ilmiah: Manajemen ilmiah lebih berfokus pada manusia itu rasional untuk memperoleh material, tetapi kurang memperhatikan segi-segi sosial para pekerja.

### b. Teori Administrasi Umum

Sebuah pendekatan manajemen yang menitikberatkan pada menjabarkan hal-hal yang dikerjakan seorang manajer dan hal-hal apa yang disebut sebagai praktik manajemen yang baik. Dua figur dibalik perkembangan teori administrasi umum adalah Henry Fayol dan Max Weber.

Kelebihan Manajemen Klasik : (1) Manajemen klasik membuat pemisahan bidang-bidang utama praktek para manajer, sehingga sampai sekarang masih dapat diterima oleh para manajer praktisi (praktek). (2) Teknik efisiensi dan penelitian waktu dan gerak (*time and motion study*) mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja.

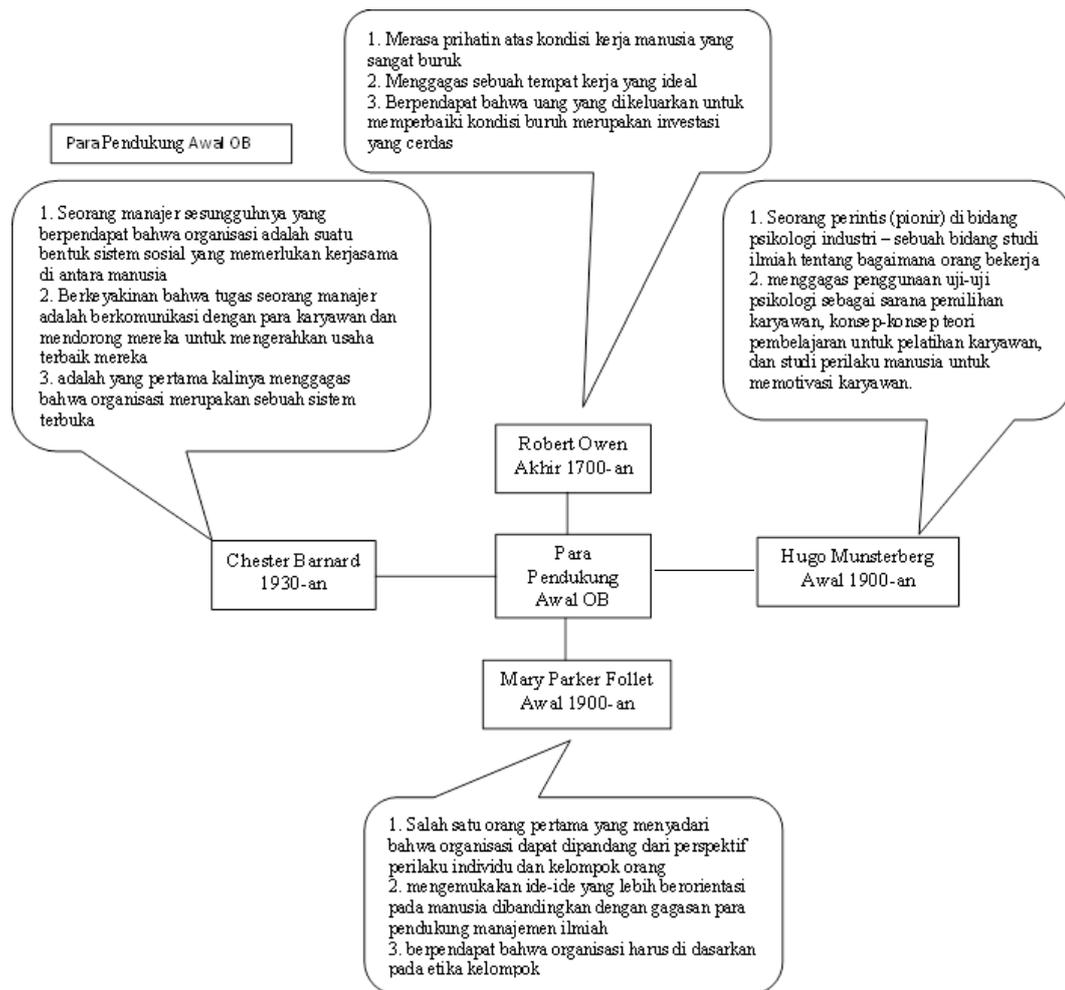
Kekurangan Manajemen Klasik : (1) Dalam organisasi modern yang kompleks seperti sekarang, Manajemen klasik dianggap terlalu umum. Di manajemen modern, terkadang garis wewenang agak kabur. Saat ini terkadang teknisi bisa mendapat perintah dari manajer pabrik (atasan dari atasan teknisi (mandor)). Ini membuat pertentangan antara prinsip pembagian kerja dan kesatuan perintah. (2) Teori ini kurang melihat kebutuhan sosial para pekerja dan tidak pernah melihat ketegangan-ketegangan yang terjadi karena kebutuhan itu tidak terpenuhi. Hal ini terjadi karena manajer yang mengikuti aliran ini hanya memperhatikan aspek material dan fisik.

## 2. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif melibatkan penggunaan statistika, model-model optimasi, model-model informasi, simulasi komputer dan berbagai teknik kuantitatif lainnya di dalam aktivitas-aktivitas manajemen. Manajemen mutu total (total quality management) adalah sebuah falsafah manajemen yang sepenuhnya berfokus pada upaya-upaya perbaikan secara terus menerus dan kemampuan menjawab cepat berbagai kebutuhan dan harapan pelanggan. Para manajer masa kini menggunakan pendekatan kuantitatif khususnya ketika mereka mengambil keputusan-keputusan dalam perencanaan dan pengendalian berbagai kegiatan kerja, seperti mengalokasikan sumber-sumber daya, memperbaiki mutu, menjadwalkan pekerjaan atau menentukan jumlah barang persediaan yang optimal.

## 3. Pendekatan Perilaku

Para pendukung awal ilmu perilaku organisasi, Robert Owen, Hugo Munstaberger, Mary Parker Follet dan Chester Barnard menyumbangkan gagasan yang sama-sama meyakini bahwa SDM adalah kekayaan terpenting organisasi dan harus dikelola sebagaimana semestinya.



**Gambar 2.2**  
**Para Pendukung Awal OB**

Sumber : Robbins dan Coulter (2010), Management

Kontribusi pendekatan perilaku diberikan juga oleh kajian-kajian Hawthorne, yaitu membawa pengaruh pada pandangan manajemen terhadap peranan dalam SDM di dalam organisasi dan melahirkan penekanan baru pada faktor perilaku manusia di dalam manajemen.

Pendekatan perilaku berperan besar dalam membentuk wajah manajemen organisasi masa kini diantaranya adalah teori-teori motivasi, kepemimpinan, perilaku dan pembangunan kelompok serta berbagai topik perilaku lainnya didalam manajemen.

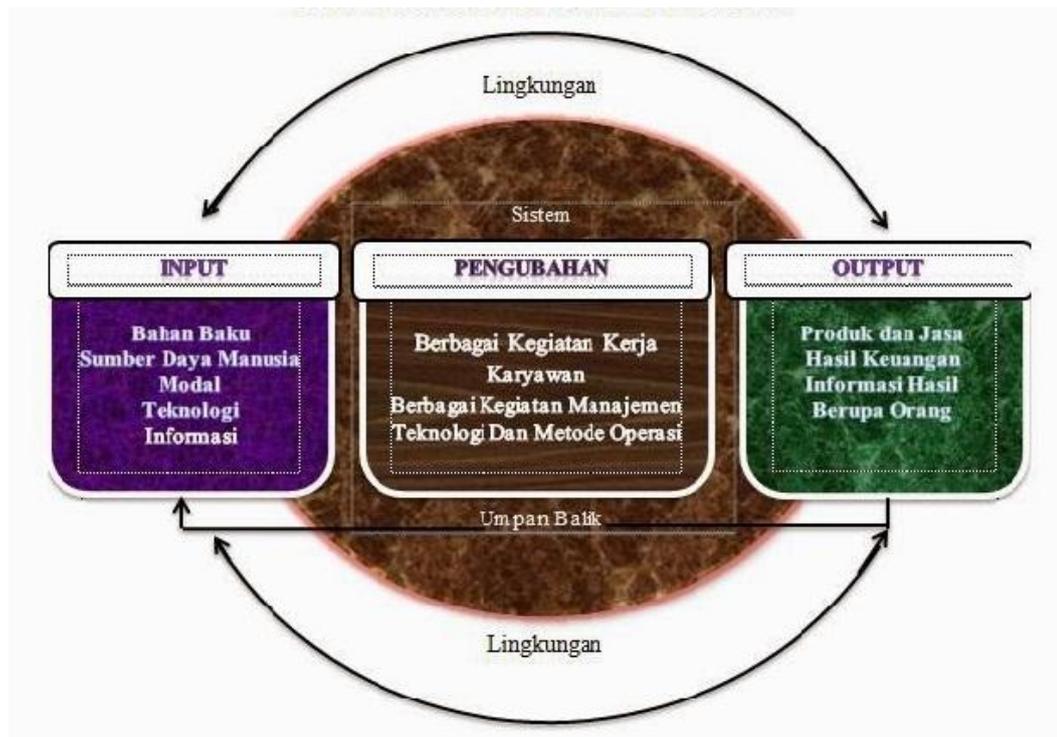
#### 4. Pendekatan Kontemporer

Berbagai unsur pendekatan-pendekatan manajemen masa lalu masih tetap digunakan oleh para manajer masa kini, atau setidaknya mempengaruhi mereka dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sebagian besar pendekatan terdahulu ini berfokus pada urusan-urusan manajer di dalam organisasi. Dimulai pada era 1960-an, para peneliti ilmu manajemen mulai mengalihkan perhatian ke hal-hal yang terjadi di lingkungan di luar batas-batas organisasi. Dua pendekatan manajemen kontemporer yaitu, kesisteman dan situasional yang merupakan bagian dari arus perubahan tersebut.

##### a. Teori Sistem

Teori system adalah salah satu teori dasar dalam ilmu fisika yang di masa lampau belum pernah diterapkan didalam organisasi manusia. Pendekatan system menyatakan bahwa sebuah organisasi menerima atau mengambil input (sumber-sumber daya) dari lingkungannya dan mengubah atau memproses sumber-sumber daya tersebut menjadi output yang kemudian disebarkan kembali ke lingkungannya.

Pendekatan ini dapat membantu kita memahami manajemen karena para manajer harus memastikan bahwa semua unit saling terkait di dalam organisasi. Pendekatan ini juga membantu manajer memahami bahwa keputusan-keputusan dan tindakan yang diambil di satu bidang organisasi akan mempengaruhi bidang lainnya. Yang berarti bahwa organisasi tidak sepenuhnya mandiri melainkan bergantung pula pada lingkungan.



**Gambar 2.3**

**Organisasi Sebagai Sistem Terbuka**

Sumber : Robbins dan Coulter (2010), Management

**b. Pendekatan Situasional**

Para pakar manajemen teoritis di masa-masa awal perkembangan bidang ini dahulu mengemukakan prinsip-prinsip manajemen yang mereka anggap dapat diterapkan secara universal. Penelitian-penelitian sesudahnya mengungkapkan adanya banyak pengecualian di antara prinsip-prinsip tersebut.

Sebuah pendekatan manajemen yang menyatakan bahwa setiap organisasi bersifat unik, menghadapi situasi-situasi yang berlainan dan membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda. Pendekatan situasional membantu kita memahami manajemen karena menekankan bahwa tidak ada satupun aturan baku yang bersifat universal dalam manajemen.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan seni dan alat ukur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui kerja sama dengan orang lain. Seni manajemen terdiri dari kemampuan untuk melihat totalitas di bagian-bagian yang terpisah dari suatu kesatuan gambaran tentang visi. Seni manajemen mencakup kemampuan komunikasi visi tersebut. Trisnawati dan Saifullah (2010) berpendapat bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut harus dapat dilakukan oleh seseorang dan kelompok yang bergabung dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi manajemen berarti segenap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai kegiatan yang telah ditetapkan dengan cara yang diatur sedemikian rupa dan sistematis sehingga tujuan dapat tercapai secara tertib, efektif, dan efisien.

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsi masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter alihbahasa Benjamin Molan (2010:24) sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

*Planning* adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

*Organizing* adalah proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

## 3. Penggerakan (*Actuating*)

*Actuating* adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen mutlak diperlukan dalam setiap bidang kegiatan usaha yang melibatkan 2 orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu dengan melalui kerja sama serta dengan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi (manusia, *financial*, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan suatu sumber daya yang penting untuk pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Perkembangan teknologi yang semakin maju mengakibatkan berbagai perubahan dalam cara bekerja dan usaha dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih maju, lebih kreatif dan lebih berkualitas, sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia (SDM) di dasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Dan merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan selain faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sistem manajemen yang tepat untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia. Manajemen yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karywan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dari karyawan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan, yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

“Rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. (Mathis dan Jakson, 2006:3)

Dan pendapat ahli lain menyatakan :

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilain, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. (Simamora, 2011:5)

Adapun menurut pendapat ahli lain :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat”. (Hasibuan, 2012:3)

Dan menurut pendapat ahli lain :

*“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”*. (Gary Dessler, 2015:2)

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

### **2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer dibagian *Human Resource Departement*, akan tetapi juga bagi semua manajer diseluruh bagian agar mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia (Rivai, 2016:8) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

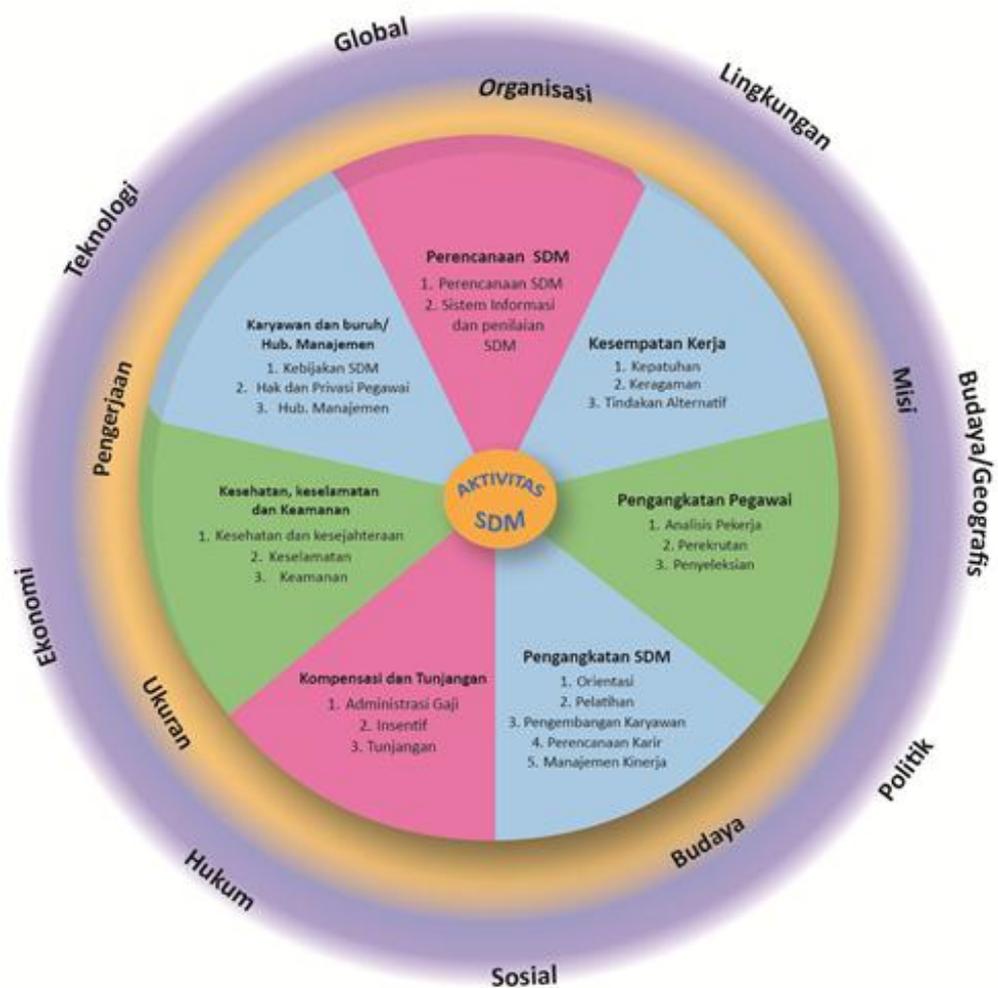
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya konflik dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal).
8. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada SDM yang mengelola suatu organisasi tersebut.

### 2.1.3.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut ini, menurut (Mathis dan Jackson, 2013:7)



Gambar 2.4

### Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber : Mathis and Jackson (2013), Human Resource Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya, serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia :

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama / *Equal Employment Opportunity*, yaitu kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya di dasarkan pada aspek-aspek hokum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja / *Staffing*, yaitu untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam memenuhi posisi tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia, yaitu dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan, dan pelatihan ulang serta pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring perkembangan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan, yaitu suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan Kerja, yaitu memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

7. Serikat pekerja, yaitu sebagai relasi antar karyawan dengan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, ilmu politik, ilmu ekonomi, ilmu teknologi, dan ilmu sosial budaya.

#### **2.1.4 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. Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak memadai dapat menurunkan kinerja.

Lingkungan kerja atau kondisi kerja dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja karyawan tercipta. Lingkungan kerja atau kondisi kerja itu sendiri adalah kondisi dimana karyawan itu bekerja. Jadi sewajarnya jika manajemen

perusahaan mempersiapkan kondisi kerja karyawan yang tepat supaya karyawan perusahaan dapat bekerja dengan baik. selain pengertian tersebut, lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja.

Untuk memperoleh penjelasan di atas berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai lingkungan kerja menurut beberapa para ahli, yaitu :

Menurut Sutrisno, 2010:118 adalah:

“Keseluruhan Sarana dan Prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan”.

Dan pendapat ahli lain menyatakan :

“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”.

(Sedarmayanti, 2011:2)

Adapun menurut Sunyoto, 2012:43 adalah:

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, music, penerangan, dan lain-lain”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan situasi dimana tempat para karyawan bekerja, baik secara fisik, maupun sosial dapat mempengaruhi karyawan untuk menjalankan aktivitas pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja segala hal yang mencakup fasilitas, hubungan kerja antara atasan, dapat juga berbentuk benda-benda yang ada di sekitar tempat kerja.

#### **2.1.4.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja dapat dibagi 2 (dua) jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang mencakup hubungan kerja yang terbina dalam perusahaan. Seseorang bekerja di dalam perusahaan tidaklah seorang diri, dan dalam melakukan aktivitas, orang tersebut juga membutuhkan bantuan orang lain. Sedarmayanti (2011:21) menjelaskan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni :

1. Lingkungan kerja fisik, dan
2. Lingkungan kerja non fisik.

#### **2.1.4.2 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik**

Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya. Bekerja dalam lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan harapan sekaligus impian dari setiap pekerja.

Harapannya bahwa setiap perusahaan membangun lingkungan kerja yang menyenangkan agar setiap karyawan yang bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut mencintai pekerjaannya dan senang melakukan pekerjaannya sehingga akhirnya bisa bekerja pada tingkat optimal. Akan tetapi dalam kenyataannya, penilaian baik atau buruknya lingkungan kerja fisik kerja ditentukan oleh penilaian karyawannya. Seseorang mungkin menganggap lingkungan yang sama adalah buruk sedangkan yang lain menganggap baik.

Tetapi dalam kenyataannya, penilaian baik atau buruknya lingkungan fisik kerja ditentukan oleh penilaian karyawannya. Seseorang mungkin menganggap lingkungan yang sama adalah buruk sedangkan yang lain menganggap baik. hal ini disebabkan karena ada perbedaan pandangan masing-masing individu mempunyai kebutuhan, kepentingan maupun harapan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Kondisi lingkungan kerja meliputi ruang kerja yang tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruang kerja terlalu padat, lingkungan kerja yang kurang bersih, dan bising atau berisik.

Lingkungan kerja fisik merupakan keseluruhan atau setiap aspek yang dirasakan setiap para pekerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kenyamanan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh para manajer untuk membuat para pekerja nyaman. Menurut Komarudin (2010) lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial – kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:22) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang

terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan pendapat para ahli maka 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. Lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan yang berfokus pada segala hal yang ada disekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan secara langsung.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik yang baik maka akan berdampak baik bagi para pekerja. Suasana atau lingkungan kerja fisik yang dapat membuat karyawan nyaman dapat membuat karyawan tidak melakukan kesalahan selama dirinya bekerja pada perusahaan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 (dua) kategori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:121) yaitu :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik**

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja banyak sekali dari faktor internal dari karyawan maupun dari lingkungan itu sendiri. Diantaranya faktor lingkungan, faktor penduduk, faktor pelayanan kesehatan serta faktor perilaku masyarakat itu sendiri. Akan tetapi yang digunakan pada suatu perusahaan adalah diantaranya lingkungan kerja fisik. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan kerja yang sesuai. Berdasarkan dua definisi tersebut diuraikan indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

a. Penerangan/cahaya di tempat kerja

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, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi atau perusahaan sulit dicapai.

b. Keadaan Udara/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 batasannya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

c. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya 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 di sekitarnya.

d. 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 manusia. Dengan cukupnya 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.

e. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan dalam bentuk bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga dalam jangka panjang dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, maka akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat semakin berkurang.

f. Getaran mekanis di tempat bekerja

Getaran yang disebabkan oleh alat-alat mekanis seperti mesin, kendaraan dan peralatan lainnya. Getaran mekanis dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

g. 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 conditioner* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. 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.

i. 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.

j. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk diputar di tempat kerja. Tidak seusainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja. Atau jika musik dan suara musik sangat besar, hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi karyawan pada saat bekerja.

k. Keamanan

Guna menjaga tempat dan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman dan kondusif maka perlu diperhatikan keberadaan keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM) dan keamanan karyawan dari jangkauan peralatan yang membahayakan.

#### **2.1.4.5 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan karena lingkungan kerja fisik saling berhubungan antar sesama karyawan dengan karyawan lainnya, antara atasan dan bawahannya, dan antara karyawan lama dan karyawan baru. Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pimpinannya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan demikian semangat kerja karyawan akan meningkat, ada rasa kepuasan yang diterima oleh karyawan dan kinerja pun akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu :

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasa bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik di antara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antar teman sekerja maupun dengan pimpinan.

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

#### **2.1.4.6 Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen yang akan mendirikan perusahaan. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala peralatan yang dipasang dan dipergunakan di dalam perusahaan tidak akan banyak berarti, apabila para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik disebabkan faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan. Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Prawirosentono (2010:109) menyatakan bahwa terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja, yaitu :

- a. Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian.
- b. Mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien.
- c. Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
- d. Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan baik sebagai landasan yang menunjang kelancaran operasi suatu bisnis.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting diperhatikan oleh manajemen, penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan.

### **2.1.5 Kompensasi**

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, prestasi kerja dan motivasi adalah melalui kompensasi. Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga organisasi atau perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada perusahaan.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mepekerjakan dan mempertahankan karyawan. Karyawan akan loyal terhadap perusahaan jika perusahaan akan loyal kepada karyawannya. Sebaliknya jika tidak maka karyawan pun tidak akan loyal terhadap perusahaan. Kompensasi karyawan yang baik akan menjadi baik pula terhadap kinerja dan kepuasan dari karyawannya tersebut.

Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Dan kompensasi merupakan salah satu fungsi sumber daya manusia yang penting untuk diperhatikan bagi organisasi atau perusahaan, karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi tidak memadai dapat menurunkan kinerja karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Untuk memperoleh gambaran mengenai kompensasi, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai kompensasi menurut beberapa para ahli :

Menurut Rivai (2010:375) menyatakan bahwa :

“Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Dan menurut Mangkunegara (2011:83) menjelaskan bahwa :

“Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:118) mendefinisikan :

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

Berdasarkan pengertian para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa, kompensasi merupakan imbalan yang wajib diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan, dan dalam pembayaran mesti sesuai dengan peraturan yang berlaku di wilayah tersebut serta sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak. Kompensasi dapat berupa uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi pun dapat diartikan sebagai penghargaan yang diterima karyawan atas segala hal yang telah diberikan oleh karyawan tersebut terhadap perusahaan.

#### **2.1.5.1 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya bermacam-macam jenisnya. Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempat karyawan bekerja. Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan, salah satunya menurut Mangkunegara (2011:85) yang mengemukakan jenis-jenis kompensasi sebagai berikut :

a. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

b. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan

*Benefit* adalah keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program *benefit* bertujuan memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program *benefit* adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan reaksi kekuatan umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk karyawan, adanya tim olahraga, kamar tamu karyawan, kafetaria karyawan, surat kabar perusahaan, *discount* (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hokum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, tempat parkir, ada program rekreasi dan darmawisata.

### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan

kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik agar pekerja tetap bekerja dalam suatu perusahaan. Dalam setiap perusahaan memiliki faktor tinggi rendahnya dalam pemberian kompensasi yang berbeda-beda. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Dalam setiap pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:128) yaitu :

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

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

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Kepres

Pemerintah dengan undang-undang dan kepres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup atau *Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula. Akan tetapi jika karyawan yang memiliki jabatan yang lebih

rendah dan prestasinya baik maka, perusahaan pun akan memberikan dengan jumlah yang tinggi.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji atau balasan jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalamannya kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil. Lalu apabila keduanya dapat terpenuhi maka tingkat kompensasi atau gaji yang diberikan akan semakin besar pula.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshedunemployment*).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

### **2.1.5.3 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi**

Kompensasi mempunyai tujuan-tujuan yang positif dan perusahaan pun memberikan kompensasi kepada setiap karyawannya karena memiliki tujuan tertentu. Kompensasi yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan motivasi serta menciptakan keinginan dan semangat karyawan dalam bekerja serta kepuasan kerja selama bekerja dalam perusahaan. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Perusahaan memberikan kompensasi dengan tujuan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap bekerja dan bertahan bekerja di perusahaan. Pendapat para ahli tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Pemberian kompensasi (balas jasa) yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:121) adalah Kepuasan Kerja yaitu, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Dengan kompensasi yang besar maka kepuasan kerja pun akan besar.

### **2.1.5.4 Asas Kompensasi**

Pemberian kompensasi kepada setiap karyawan harus adil dan layak agar ada kegairahan dalam dirinya untuk tetap bekerja dan nada rasa puas. Berikut ini ada 2 (dua) asas yang harus melandasi kompensasi kepada karyawan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:122) yaitu :

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, 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 layak, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Perusahaan harus memberikan kompensasi secara adil dan layak sesuai dengan prestasi dan kebutuhan karyawan tersebut. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan harus adil dan layak agar ada kegairahan dalam dirinya untuk tetap bekerja dan menimbulkan rasa puas.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap

perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) indikator yang dikemukakan oleh Rivai (2010) yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada pendapatan yang dihasilkan.

c. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.

d. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

3. Kompensasi non finansial yang meliputi :

Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa), lingkungan kerja (dapat pujian, persahabatan, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan mengenai suatu objek atau peristiwa tertentu. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja secara individu dapat berbeda-beda. Menurut Robbins dan Coulter alihbahasa oleh Benjamin Molan

(2010:98) menjelaskan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya yang mereka yakini pantas mereka terima. Selanjutnya, Sopiah (2010:170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan, Sutrisno (2012:75) mendefinisikan bahwa istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Terdapat pula bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut

faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Berikut ini beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli, antara lain :

Menurut Rivai (2010:856) menyatakan bahwa :

“Evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”.

Selanjutnya menurut Handoko (2011:32) mendefinisikan :

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka”.

Sedangkan, Strauss dan Sayles (2012:75) berpendapat bahwa :

“Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”.

Dan menurut Hasibuan (2013:202) mendefinisikan :

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang meraa puas dan tidaknya terhadap

suatu pekerjaan secara psikologis dan emosional yang dapat memberikan pengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Dan juga kepuasan kerja merupakan bentuk rasa puas baik terhadap pekerjaan maupun terhadap atasan yang telah memberikan fasilitas kepada karyawan tersebut.

#### **2.1.6.1 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Karyawan merupakan salah satu *asset* perusahaan yang sangat berharga, sehingga harus dipelihara sebaik mungkin guna menjaga dan meningkatkan nilai dari *asset* tersebut. Menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan berarti perusahaan/organisasi tersebut telah meningkatkan nilai *asset* tersebut karena karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pekerjaan. Menurut Hasibuan (2013:202) tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Berikut ini dimensi dan indikator kepuasan kerja yang di ukur :

##### **1. Kedisiplinan**

Suatu keadaan yang memiliki serangkaian perilaku yang menggambarkan kepatuhan meliputi indikator :

- a. Memberikan teguran
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan, dan
- c. Mutasi pekerjaan

##### **2. Moral Kerja**

Moral kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kemajuan organisasi, moral kerja sangat penting bagi karyawan karena

dengan moral kerja tinggi dapat meningkatkan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Moral kerja karyawan meliputi :

- a. Pandangan terhadap organisasi
- b. Kesempatan promosi jabatan, dan
- c. Kepemimpinan yang menyenangkan

### 3. *Turnover*

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi suatu hal yang sering dialami oleh setiap organisasi. *Turnover* dapat memberikan pengaruh positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan memberi pengaruh tidak baik terhadap organisasi baik terhadap perusahaan, baik dari segi biaya maupun waktu. Biasanya *turnover* disebabkan oleh beberapa indikasi diantaranya meliputi :

- a. Keinginan untuk keluar dari organisasi
- b. Berniat untuk keluar dari perusahaan

#### **2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian. Pertama, faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Kedua, faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan

lain, sistem penggajian dan sebagainya. Ada 4 (empat) faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan hal tersebut dikemukakan oleh Robbins dan Coulter alihbahasa oleh Benjamin Molan (2010:119) yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang beragam. Tingkat kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan beragamnya jenis tugas membuat karyawan secara mental tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, dan kepuasan mungkin dihasilkan. Karyawan akan puas jika imbalan yang diberikan relatif adil dan cukup besar.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. selain hal tersebut kondisi lingkungan kerja yang berhubungan antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja.

#### 4. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud. Bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi dan masyarakat. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Selain 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terdapat beberapa faktor menurut Sutrisno (2012:80) faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang, adalah :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

### **2.1.6.3 Aspek Kepuasan Kerja**

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan dirinya dan karyawan lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena manfaat yang bisa didapat, baik untuk individu maupun untuk kepentingan industry. Bagi individu hal-hal yang harus diteliti mengenai sebab dan sumber kepuasan kerja, serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu. Bagi industry penelitian mengenai kepuana kerja dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk di selidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan, perusahaan, atau organisasi dan masyarakat. Ada 5 (lima) aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasannya bisa dianggap sebagai *figure* ayah atau ibu atau teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman Sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji atau Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.1.6.4 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Besar kecilnya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja karyawan semakin menurun karena peran mereka

semakin kecil dalam mewujudkan tujuan. Pada organisasi yang kecil kepuasan kerja karyawan akan semakin besar karena peranan mereka semakin besar dalam mewujudkan tujuan. Kepuasan kerja merupakan hal yang dapat mempengaruhi beberapa hal, namun jika ingin mengetahui berpengaruh atau tidaknya maka caranya adalah dengan mengukurnya. Terdapat banyak cara mengukur kepuasan kerja karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat digunakan dengan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota, yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:126) yaitu :

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatan yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Skala ini terdiri dari segi gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Karyawan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jabatan yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

### 2.1.6.5 Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi karyawan. Kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Rivai (2010:480) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini. Terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain :

1. Manusia berhak diperlakukan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. penting juga memperhatikan indikator emosional, kesehatan psikologis karyawannya.
2. Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Perusahaan yang percaya terhadap karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tinggi tingkat *turnover* diiringi dengan membengkaknya biaya pelahitan, gaji, memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal. Selain itu, ada beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja, yaitu :
  - a. Pekerjaan sesuai dengan bakat dan keahlian.
  - b. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.

- c. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
- d. Pimpinan lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan.
- e. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.
- f. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri.
- g. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan.
- h. Pekerjaan harapan yang dikandung karyawan itu sendiri.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel lingkungan kerja fisik dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan beberapa penelitian lain masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

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

No	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang  Edduar Hendri (2012)	Lingkungan Kerja Fisik  Kepuasan Kerja Karyawan	Lingkungan Kerja Non Fisik	Lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.
2.	Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Parigata <i>Resort and Spa</i> Sanur-Bali  I Wayan Oky Setiawan, Ni Ketut Sariyathi (2013)	Lingkungan Kerja Fisik  Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi Finansial  Promosi Jabatan	Secara simultan variabel kompensasi finansial, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap variasi kepuasan kerja karyawan pada Parigata <i>Resort and Spa</i> Sanur-Bali dengan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				kontribusi sebesar 82 persen, sedangkan sisanya sebesar 18 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
3.	<p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Coulumbus Megah Sarana Cabang Denpasar.</p> <p>Ni Kadek Sri Pebriyanri, I Ketut Dunia, Kadek Rai Suwena (2012)</p>	<p>Kompensasi</p> <p>Kepuasan Kerja Karyawan</p>		<p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, ditunjukkan dari signifikansi kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan <math>0,000 &lt; 0,05</math> yang artinya hipotesis sebesar 23,7%.</p>
4.	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lokasi PT. Mandiri Jayaindo Utama Pekanbaru</p> <p>Andy Leo (2013)</p>	<p>Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Kompensasi Finansial</p> <p>Kepemimpinan</p>	<p>Variabel kompensasi finansial dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan lokasi PT. Mandiri Jayaindo</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				Utama Pekanbaru. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian dengan perhitungan statistik yang menunjukkan bahwa diketahui $t_{hitung} (3,190) > t_{tabel} (2,032)$ .
5.	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Pelangi Malang, Jawa Timur)  Ulfah Purwaningsih, Noermijati (2015)	Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi Finansial  Kompensasi Non Finansial	Kompensasi Finansial dan Non Finansial berpengaruh secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja karyawan Hotel Pelangi Malang. Kompensasi Finansial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Loyalitas Kerja Karyawan Hotel Pelangi Malang.
6.	<i>Factors Influencing Employee's Job Satisfaction : An Empirical Study among Employee</i>	<i>Compensation</i>  <i>Work Environment.</i>	<i>Job Security</i>  <i>Security Support.</i>	<i>Compensation</i> dan <i>work environment</i> berpengaruh positif terhadap

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>of Automobile Service Workshops in Assam.</i>  Bidyut Bijoya Neog & Dr. Mukulesh Barua (2014)			<i>employee's job satisfaction.</i>
7.	<i>Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Case Study of Educational Sector of Pakistan</i>  Komal Khalid Bhatti (2011)	<i>Compensation</i>  <i>Job Satisfaction.</i>	<i>Organizational Commitment.</i>	<i>Compensation</i> memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> sedangkan <i>organizational commitment</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction.</i>
8.	<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction From Balochistan University of Information Technologi, Engineering an Management Sciences Quetta, Pakistan</i>  Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh (2015)	<i>Work Environment</i>  <i>Job Satisfaction</i>		<i>Working Environment</i> memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap <i>job satisfaction.</i>
9.	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja	Kompensasi  Lingkungan	Beban Kerja	Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>Fisik dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Beberapa Karyawan Restoran di Manado</p> <p>Anugerah Iroth, Victor P.K. Lengkong, Lucky O.H. Dotulong (2018)</p>	<p>Kerja Fisik</p> <p>Kepuasan Kerja</p>		<p>berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan restoran di Manado. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan restoran di Manado.</p>
10.	<p>Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur</p>	Kompensasi	<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil menunjukkan, kompensasi tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.</p>

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja secara individu dapat berbeda-beda. Kepuasan kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap perusahaan atau organisasi harus selalu memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya. Kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung memberikan efek positif pada seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja karyawan tentu saja menjadi kewajiban bagi perusahaan atau organisasi untuk selalu mempertahankannya. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja, dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan.

Salah satu faktor yang mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena lingkungan kerja berkaitan langsung dengan aktivitas-aktivitas sehari-hari para karyawan

dalam bekerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Suatu usaha agar para karyawan tetap memiliki dan merasakan kepuasan kerja yang baik dan selalu memberikan kinerja yang optimal. Maka perusahaan yang bersangkutan perlu memperhatikan Kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka.

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

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen yang akan mendirikan perusahaan. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala peralatan yang dipasang dan di pergunakan di dalam pabrik dan di perusahaan tersebut. Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi kerja, semangat kerja serta mengurangi pemberian kompensasi dan akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan. Priansa dan Garnida, 2013:131 mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu situasi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam bekerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu, penerangan di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, dan komposisi warna di tempat kerja.

Penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan telah banyak diteliti sebelumnya dengan objek yang berbeda-beda, contohnya oleh I Wayan Arta Negara (2013) dan Edduar Hendri (2012), hasil dari kedua penelitian diatas memiliki kesimpulan yang sama yaitu lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karena untuk menciptakan iklim yang menyenangkan perlu adanya pengaturan dan pengontrolan lingkungan kerja dalam pengaturan penerangan tempat kerja, suara-suara gaduh, udara, kebersihan tempat kerja dan keamanan tempat kerja.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan terhadap tingkat kompensasi didasarkan pada perbandingan antara tingkat kompensasi dengan apa yang seharusnya mereka terima. Karyawan cenderung merasa puas apabila tingkat kompensasi yang seharusnya mereka terima sebanding dengan tingkat kompensasi actual, dan tidak puas apabila tingkat kompensasi actual lebih kecil dari tingkat yang seharusnya. Kepuasan kompensasi berhubungan dengan perbedaan tingkat kompensasi pada tingkat pekerjaan atau jabatan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu tidak mengherankan jika kompensasi manager lebih banyak daripada karyawan operasional. Kepuasan terhadap kompensasi antara lain ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Oleh sebab itu organisasi sebaiknya dapat menentukan program kompensasi yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawannya. Kompensasi kepada karyawan sangat mempengaruhi motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka tentunya seorang karyawan juga akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik. tujuan pemberian kompensasi

(balas jasa) Hasibuan, 2012:86 adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan tersebut kompensasi finansial memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Noermijati (2015) mengenai Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Pelangi Malang, Jawa Timur). Dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara kompensasi finansial dan kepuasan, dimana dengan kompensasi (balas jasa) yang setimpal dengan beratnya pekerjaan yang seorang karyawan kerjakan maka karyawan tersebut telah sukses membuat perusahaan puas dengan kerja karyawan tersebut.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Karyawan merupakan salah satu *asset* perusahaan yang sangat berharga, sehingga harus dipelihara sebaik mungkin guna menjaga dan meningkatkan nilai dari *asset* tersebut. Menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan berarti perusahaan atau organisasi tersebut telah meningkatkan nilai *asset* tersebut karena karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pekerjaan. Sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang merupakan

suatu istilah kepuasan kerja seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Robbins dan Judge alihbahasa Benjamin Molan 2010 menyatakan ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi atau gaji, komunikasi antar karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

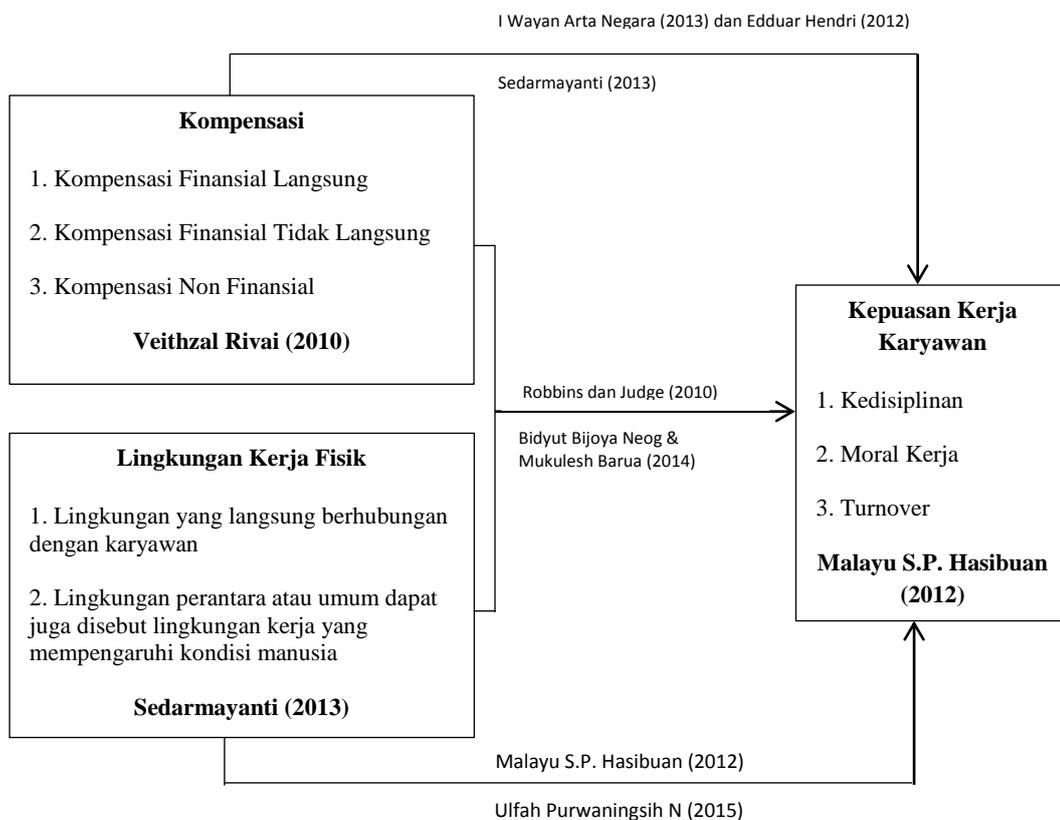
Lingkungan kerja fisik dan kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan lingkungan kerja dan pemberian kompensasi yang wajar maka karyawan akan merasa kepuasan kerjanya dan nyaman selama bekerja. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu, yaitu Neog dan Barua (2014) dengan judul jurnalnya *Factors Influencing Employee's Job Satisfaction : An Empirical Study among Employee of Automobile Service Workshops in Assam*

menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja baik fisik ataupun non fisik secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja berdampak positif terhadap kelangsungan perusahaan, karena secara tidak langsung keadaan lingkungan di perusahaan dirasa akan meningkatkan kinerjanya dan rasa puas dalam bekerja. Rasa puas karyawan bekerja di perusahaan merupakan salah satu dampak dari pemberian kompensasi yang baik.

Berdasarkan uraian kerangka penelitian yang dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan paradigm penelitian mengenai lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.5**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan :

Terdapat pengaruh lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan

2. Secara Parsial :

a. Terdapat pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.