

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini mengenai kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

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

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *manajemen* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelola. Berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain:

Menurut Donni Juni Priansa (2014) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya untuk anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) mendefinisikan manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Wibowo (2016), menyatakan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Didalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian atau pengawasan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu, dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah didalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2016) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya *Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh Menurut G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan hal tersebut penulis dapat memahami bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga tercapailah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah dalam organisasi dan perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia. Suatu perusahaan dikatakan unggul dengan pesaing lainnya apabila perusahaan tersebut dapat memanfaatkan setiap sumber daya yang dimiliki dengan baik, sehingga setiap tujuan yang di cita-citakan perusahaan dapat tercapai. Mengingat bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia karena adanya orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan harus mampu memanajemen sumber daya manusia yang dimilikinya mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan.

Untuk mengetahui cakupan manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu. Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Amstrong dalam Donni Juni Priansa (2014:28), yaitu praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2014:28) manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Sedarmayati (2014:13) yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarah atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

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

### 2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, untuk yang pertama yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), untuk yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik.

Fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan, 2014:21 meliputi sebagai berikut:

1. Perencanaan (*human resources planning*)

Merencanakan teaga kerja secara efektif serta 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, pengintergrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasian.

3. Pengarahan (*directing*)

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

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

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

6. Pengembangan (*development*)

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

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.



#### 10. Kedisiplinan (*dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

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

### **2.1.3 Kompensasi**

Kompensasi merupakan bagian dari fungsi MSDM yang terpenting karena semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

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

Menurut Marwansyah (2014:269) adalah sebagai berikut :

1. keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa

atau kontribusi mereka terhadap organisasi.

2. Sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikan kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusi kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan.
5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasa terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rivai dalam Septawan (2014:5) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo dalam Septawan (2014:5) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan fikiran semi kemajuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan dari kompensasi pada tiap perusahaan itu berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk

meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer ajak lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

## 8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

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

### 2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

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

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:247), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu: (1) *financial compensation*, dan (2) *non-financial compensation*:

#### 1. *Financial Kompensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

##### a. *Direct Financial Compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

b. *Indirect Financial Compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja, keamanan sosial, asuransi kesehatan, cuti, dana pensiun, pembayaran premi asuransi.

2. *Non-Financial Compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Non-Financial the Job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa anggapan bahwa karyawan penting bagi perusahaan, kepuasan dalam bekerja, pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, tantangan, kenyamanan dalam bekerja.

b. *Non-Financial Job Environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa manajer kompetensi (*competent managers*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja jelas (*job sharing*), waktu kerja yang fleksibel.

Menurut Gary Dessler (2015:362) Kompensasi mempunyai 3 (tiga) komponen sebagai berikut:

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, insentif, komisi dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Dimensi dan indikator yang diungkapkan oleh Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2018:118) adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung (*direct compensation*)

- 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. 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. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang diterapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. 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*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

- a. Asuransi
- b. Tunjangan Hari Raya (THR)
- c. Tunjangan Pensiun
- d. Fasilitas

#### **2.1.3.5 Asas Kompensasi**

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

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis

pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta susunan kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitasi karyawan akan menjadi lebih baik.

## 2. Asas Layak dan Wajar

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

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

### **2.1.3.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tentang Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2014: 127-129) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:



1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencarian kerja (Penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relative semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / 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.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup / *Cost of Living*

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatanya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses

produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya.

#### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

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

Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Menurut Sri Widodo (2015:95), lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugas sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Menurut Nitisemito (2008) dalam Jurnal Richard Y. Sangki (2014:541) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyukai lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa nyaman di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitasnya sehingga waktu bekerja dipergunakan secara efektif dan optimal, dan prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup

hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka Lingkunga 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. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.

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

Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Dai dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentukan lingkungan kerja itu sendiri.

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja. terdapat 2 (dua) jenis yaitu:

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat bekerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari pempat kerja yang baik yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.

- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Dalam pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan bentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya, hubungan antar karyawan dengan pemimpin.

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

Menurut Nitisemito (Irawan, 2017:27), hal-hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Warna

Untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai warna merupakan salah satu faktor yang penting, khususnya warna yang dapat mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Kegembiraan dan ketenangan karyawan dalam bekerja senantiasa terpelihara ketika ruangan atau lingkungan kerja memakai warna dinding dan alat-alat yang tepat.

2. Kebersihan Lingkungan Kerja

Secara tidak langsung lingkungan kerja dapat mempengaruhi seorang dalam bekerja. Karyawan akan lebih merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila lingkungan kerja dapat terjaga kebersihannya.

3. Penerangan

Penerangan yang dimaksud bukan hanya penerangan yang bersumber dari lampu atau listrik pada malam hari saja. Akan tetapi juga penerangan dari sinar matahari pada siang hari.

4. Pertukaran Udara

Kesegaran fisik karyawan akan meningkat ketika ruangan cukup memberikan udara. Kesehatan akan lebih terjamin apabila ruangan cukup dengan adanya ventilasi.

5. Jaminan Terhadap Keamanan

Adanya jaminan keamanan terhadap karyawan cukup memberikan ketenangan dalam bekerja.

6. Kebisingan

Konsentrasi karyawan akan terganggu apabila lingkungan kerja sangat bising.

7. Tata Ruang

Penataan ruangan yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan dalam bekerja.

#### 2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Luthans diterjemahkan oleh Siagian (2014:59) mengemukakan bahwa lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu: Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik.

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kejadian dapat mempengaruhi karyawan. Dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

###### a. Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

###### b. Peralatan kerja yang memadai

Peralatan kerja yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

###### c. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiawikan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

###### d. Suasana Kerja

Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan,

Suasana kerja yang nyaman itu meliputi cahaya/penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan didalam bekerja.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkunga kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

### a. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

### b. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

### c. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang merka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawam dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

Dari beberapa indikator diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat tercipta dengan baik jika hubungan antara karyawan dengan sesama karyawan lain terjalin secara harmonis, juga hubungan antara karyawan dengan atasan dengan baik.



#### **2.1.4.5 Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas kepuasan kerja karyawan. Siagian (2014:103), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada didalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan didalam ia bekerja.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

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

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

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

Menurut Mangkunegara (2016:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edison (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja adalah sebagai suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

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

Menurut Veithzal Rival Zainal, dkk (2014:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerja.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerja yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara seluruh.
13. Sebagai sumber untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Memutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

Adapun kegunaan kinerja yang dikembangkan oleh Veithzal Rival Zainal, dkk (2014:410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian Koompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengambil sebagian atau semua dari bonus peningkatan upah merka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kkerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum diginakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program

pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Definisi Proses Penempatan Karyawan

Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisi pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

10. Kesalahan dalam Merancang Pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

11. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika

faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

#### 13. Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

#### 14. Umpan Balik ke SDM

Kinerja baik atau buruk di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

### **2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

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

#### 1. Metode Tradisional

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

##### a. *Rating Scale*

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

##### b. *Employee Comparison*

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

c. *Alternation Ranking*

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

d. *Paired Comparison*

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

e. *Forced Comparison (grading)*

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

f. *Check List*

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

g. *Critical Incident*

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

#### h. *Critical Incident*

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

### 2. Metode Modern

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

#### a. *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukam tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

#### b. *Management By Objective (MBO=MBS)*

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

#### c. *Human Asset Accounting*

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



#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

##### **2. Kuantitas kerja**

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

##### **3. Kerjasama**

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

##### **4. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

##### **5. Inisiatif**

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan

pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja

#### **2.1.5.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor Penempatan Kerja, Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Pengawasan kerja, berikut penjelasannya terdapat dibawah ini :

##### **1. Penempatan Kerja**

Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen Sumberdaya Manusia Adalah *placement* atau penempatan pegawai. Pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain. Penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain :

Menurut Rivai dan Sagala (2014:198) Penempatan Kerja merupakan Penempatan pegawai pada posisi tertentu.

Menurut Siswanto (2014:162) adalah, Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang serta tanggung jawabnya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan pengertian Penempatan Kerja merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

Hal ini memberikan arti bahwa Penempatan Kerja berkaitan dengan kemampuan kecakapan dan keahlian yang digambarkan sebagai indikator didalam kinerja karyawan.

## 2. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas – tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Adapun pengertian Beban Kerja menurut para ahli antara lain :

Menurut Siswanto (2017:38) yang dialih bahasakan oleh Nova Ellyzar pengertian beban kerja adalah, beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.

Menurut munandar (2013:383), yaitu Beban kerja merupakan suatu kondisi pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Menurut Hart & Staveland yang diterjemahkan oleh Tarwaka (2015:106: Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan prestasi dari pegawai.

Berdasarkan dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan Beban Kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental yang dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif.

Hal ini memperlihatkan bahwa apabila beban kerja yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kemampuan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 3. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran.

Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Kinicki dan Fugate yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah, motivasi menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah,, arah dan persistensi (kegigihan) terhadap pilihan tindakannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

Hal ini memperlihatkan bahwa apabila Motivasi yang diberikan pada karyawan mampu mendorong dan memberikan semangat mampu memberikan hasil positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli antara lain :

Menurut Edward Taylor dalam Sobirin, Achmad (2007 : 52), Budaya Organisasi adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Menurut Denison yang dikutip oleh Pabundu tika (2014:135) Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

Sedangkan menurut John R dan James G yang dialih bahasakan oleh A.A Anwar (2015:113) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi adalah sistem bersama keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi dan panduan perilaku anggota.

Hal ini memperlihatkan bahwa kapabilitas yang baik dan positif akan berdampak positif terhadap kinerja

#### 5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan, tingkat *turnover intention* berkurang dan lain-lain. Adapun pengertian Komitmen Organisasi menurut para ahli antara lain :

Menurut Jason A Colquitt (2014:64) yang diterjemahkan oleh Wibowo menyatakan bahwa, *organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.*”

Beberapa pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen

organisasional dapat mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain

#### 6. Pengawasan kerja

Secara umum pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut pada dasarnya kegiatan pengawasan yang dilaksanakan untuk mengetahui secara segera terkait penyimpangan, penyalahgunaan, pemborosan, maupun problematika organisasi yang lain kemudian dilakukan langkah koreksi dan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

Pengertian pengawasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa para ahli masih terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pengawasan kerja dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Berikut ini dikemukakan definisi pengawasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Schermerhorn yang dialih bahasakan oleh Ernie dan Saefullah (2015: 317), mendefinisikan Pengawasan kerja merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara Menurut Admosudirdjo yang dialih bahasakan oleh Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana (2015:63) menyatakan Pengawasan adalah

keseluruhan dari pada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2009:359) mengemukakan bahwa, pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan upaya pengamatan dari keseluruhan kegiatan dengan membandingkan, mengukur, menilai, dan mengoreksi untuk mengetahui dan memastikan agar semua keseluruhan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai, serta tidak terdapat penyimpangan dari standar, kriteria, norma-norma yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau perusahaan harus melakukan pengawasan secara rutin dan menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan oleh bawahannya agar karyawan lebih giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2013:67) yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi



## b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan pendapat lainnya menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2017:151) yang dialih bahasakan oleh Sutrisno, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam meyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson yang dialih bahasakan oleh Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi, (2015:155) yang menyatakan

ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain Usaha yang dilakukan

2. Adapun usaha yang dicurahkan diantara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan

3. Dukungan organisasi.

1. Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

2. Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16-17), adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memilii

integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain:

uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Gie dan Ibrahim (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja
- b. Kompetensi atau kemampuan
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Kepemimpinan (*Leadership*)
- f. Pengawasan (*controlling*)
- g. Misi strategi
- h. Fasilitas kerja

- i. Kinerja individu dan organisasi
- j. Praktik manajemen
- k. Stress kerja
- l. Iklim Kerja

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

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

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

No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.  Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Metode kuantitatif dengan 39 responden		Hasil penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pataya Raya Semarang). Dwi Septianto (2010)	Dengan 50 responden		Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki lingkungan kerja yang positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara umum.
3	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja	Metode kuantitatif	Metode analisis data yang	Hasil penelitian menunjukkan

No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Tunas Hijau Samarinda.  Yuli Suwati (2010)		digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji normalitas, uji auto korelasi.	bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.  Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati (2013)	Dengan 41 responden	Analisis bivariat (kolerasi <i>product moment pearson</i> dan analisis regresi linier sederhana) dan analisis multivariat (analisis regresi linier berganda).	Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5	Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada jasa Kontruksi di Denpasar).  I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadisa, Ida Bagus Rai Adriyana (2013)		Metode analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi berganda, analisis determinasi, uji F-test, analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara kompensasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja diperoleh dari hasil analisis, dimana nilai t-hitung kompensasi sebesar 4,03.
6	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga  Tri Widodo (2010)	Dengan 60 responden	Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi berganda yang meliputi uji-t (uji parsial) dan uji-F (uji simultan).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
7	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan	Metode <i>explanatory research</i> dengan 70 reaponden.	Motode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regrensi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui

No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
	Pajak Pratama Malang Utara).  Nela Pima, Rahmawanti Bambang Swasto,Arik Prasetya (2014)		linier berganda, uji simultan	lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang ada diperusahaan sudah baik sehingga kinerja kinerja karyawan meningkat.
8	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda.  Usman Fauzi (2014)	Metode <i>simple random sampling</i> dengan 70 responden	nalisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan uji pengaruh yang dominan	Berdasarkan uji t yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta.  A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini (2015)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi dengan 50 responden.	Menggunakan teknik kuantitatif, yaitu korelasi sederhana dengan menggunakan program Microsoft Word dan Microsoft Excel.	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Tryunda Jaya.  Neni Triastuti, Fahmi Sulaima (2018)	Metode wawancara dan observasi dengan 15 responden.	Teknik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dengan data kuantitatif,	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang semua populasi dijadikan sampel dimana hasilnya Nilai Koefisien Determinasi lingkungan kerja fisik sebesar 79,2 % terhadap kinerja karyawan.
11	<i>The Effect Of Compensation And Motivation On</i>	Metode analisis jalur.		Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi

No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
	<p><i>Performance Employees With Work Satisfaction As A Variable Intervening</i></p> <p>Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016)</p>			berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12	<p><i>The Effect Of Compensation, Leadership, work environment and training on employee of Bank Syariah Mandiri Manado</i></p> <p>Danang Afif Laskmana,S.LHV. Joyce Lapian, Ferdinand Tumewu (2015).</p>	Metode kuesioner dan regresi berganda dengan responden 30.		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	<p><i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance(Studies in the Office of PLN (persero) Service Area and Network (Malang)</i></p> <p>Ilham Thaief, Aris Baharudin, Priyono, Mohamad Syafi'i Idrus, (2015)</p>	Dengan responden 44	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dinilai pada tingkat yang baik, terutama pada gaji dan kompensasi pelengkap. Adapun unsur-unsur fasilitas yang terdiri dari kendaraan dan tempat tinggal, perlu ditingkatkan
14	<p><i>The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employee</i></p> <p>Muchtar (2016)</p>	Dengan responden 52	Analisis ini menggunakan analisis regresi linier berganda	Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
15	<i>The Effect Of Leadership, Work Motivation And Work Environment Of Employee Performance (Case Study Of Pt. Aneka Ilmu Semarang Section Printing)</i>  Fani Yuli Elisiana, Hari Susanta Nugraha, Widiartanto Widiartanto (2016)	Metode imple random sampling yang termasuk dalam teknik probability sampling dengan sampel sebanyak 53 responden.	Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier dengan SPSS 17.0 for Windows.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan (parsial) terhadap kinerja karyawan sebesar 38,3%.
16	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Investama (DANONE AQUA)  Nancy Yusnita (2014).	Metode <i>Explanatory Survey</i> dengan	Koefisien Korelasi Rank Spearman, Koefisien Determinasi, dan Uji Hipotesis Koefisien Korelasi	Hasil penelitian yang didapatkan bahwa terdapat hubungan yang nyata dan positif antara Kompensasi dan Kinerja karyawan.
17	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Witel Papua Barat)  Demianus Dominggus Risamasu(2015)	Menggunakan metode survey analitik dengan pendekatan cross sectional	Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan Kuesioner dan wawancara.	
18	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemasang  Ginangjar Sigit Nursasongko (2012)	Dengan responden 66	Teknik analisis data dengan alat pengujian hipotesis menggunakan perangkat lunak SPSS V 15	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja, selanjutnya variabel lingkungan kerja fisik mempengaruhi



No	Judul Penelitian, Peneliti Dan Tahun Peneliti	Metode	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
				kinerja dan kompensasi terhadap kinerja.

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2019

## 2.2 Kerangka Pemikiran

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

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

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

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

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

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

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

Penelitian yang dilakukan oleh Nancy Yusnita (2014) menyatakan bahwa Terdapat hubungan nyata dan positif terhadap kompensasi dan kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama (Danone Aqua). Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menjadi rendah. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati (2010) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

Hasibuan (2013) mengatakan, apabila kompensasi yang diberikan tepat maka kinerja karyawan akan semakin baik sebaliknya jika kompensasi yang diberikan tidak tepat maka akan semakin buruk. Hasil penelitian dari Suwati (2010) menyatakan pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja karyawan menurun. Perusahaan harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta

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

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

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

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

Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik.

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

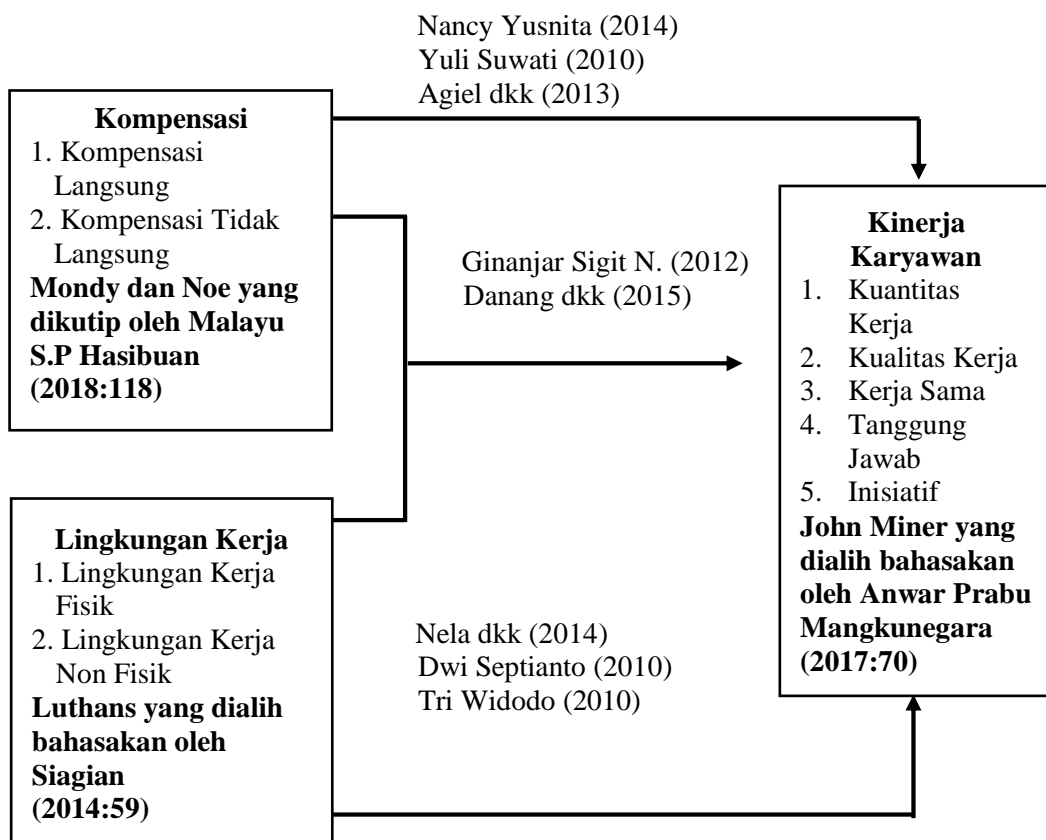
Lingkungan kerja yang baik diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut di dalam menjalankan roda organisasinya. Serta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

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

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

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

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



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Koperasi Peternak Sapi Perah Bandung Utara (KPSBU) Lembang.

2. Hipotesis Parsial

- a. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Peternak Sapi Perah Bandung Utara (KPSBU) Lembang.
- b. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Peternak Sapi Perah Bandung Utara (KPSBU) Lembang.

