

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan karyawan pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan karyawan manusia saja.

Manner dalam Hasibuan (2011: 10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat). Gomes (dalam Mathis, 2008: 4) mengemukakan bahwa (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Simamora (2009: 4) mengatakan bahwa bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok

karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo Edwin B. (Flippo, 2016: 5-7). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1. Fungsi Manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)



Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam SDM merupakan segala bentuk usaha/aktivitas dalam pengelolaan sdm guna pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi ini terdiri dari

a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan. Sebelum perusahaan menentukan kebutuhan tenaga kerja, perusahaan melakukan analisis kebutuhan karyawan. Selanjutnya, membuka rekrutmen tenaga kerja, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan bidang kebutuhan dan menetapkan standar operasional yang berlaku untuk dijalankan oleh karyawan.



b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada instansi atau organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan instansi.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab instansi untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau



instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2011: 7) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.



4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang sehingga kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Namun demikian, sumber daya manusia yang baik ditentukan pula oleh perusahaan tempatnya bekerja. Dengan demikian, guna mencapai sumber daya manusia yang baik, perusahaan harus mempunyai kinerja yang bagus pula.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 12) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Menurut Umam (2012: 186) kinerja karyawan adalah semua tindakan atau perilaku yang terkontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat dijelaskan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bentuk ukuran kinerja dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangibile* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri ataupun yang berasal dari luar individu pegawai (Robbins dan

Coulter, 2010). Menurut Umam (2012: 189) faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, motivasi, dukungan dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 155), faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Personal

Faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu

2. Faktor Kepemimpinan

Faktor Kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan

3. Faktor Tim

Faktor Tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team

4. Faktor Sistem

Faktor Sistem meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi

5. Faktor Kontekstual

Faktor Kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lebih lanjut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas

secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu:

1. Faktor Personal (Individu), meliputi: Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.
3. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi

lebih tinggi.

4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
2. Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
3. Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan

Adapun dalam kaitannya dengan variabel dalam penelitian ini, faktor

yang mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang membuat pekerja lebih giat dalam bekerja dan melaksanakan tugas yang diberikan padanya.

2. Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik dalam bentuk fisik seperti sarana dan prasarana maupun non fisik seperti hubungan yang terjadi antar karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan manajer.

3. Beban Kerja

Beban kerja berkaitan dengan sejumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan cara dan dalam waktu tertentu.

2.2.3. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 14) penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Umam (2012: 191) berpendapat tujuan penilaian kinerja adalah dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu

yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

1. Prestasi real yang dicapai individu
2. Kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi yang dikembangkan.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban pihak karyawan terhadap perusahaan.

2.2.4. Langkah Peningkatan Kinerja

Mangkunegara (dalam Widiarke, 2017: 14) berpendapat bahwa terdapat 24 poin langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah: membuat pola pikir yang modern, kenali manfaat kelola kinerja, bekerjalah bersama karyawan, rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas, satukan sasaran karyawan, tentukan insentif kinerja, jadilah orang yang mudah ditemui, berfokuslah pada komunikasi, lakukan tatap muka, hindarkan resiko pemeringkatan, jangan lakukan penggolongan, persiapkan penilaian, awali tinjauan secara benar, kenali sebab, akui keberhasilan, gunakan komunikasi yang kooperatif, berfokus pada perilaku dan hasil, perjelas kinerja, perlakukan konflik dengan apik, gunakan disiplin bertahap, kinerja dokumen, kembangkan karyawan, dan

tingkatkan terus sistem kerja.

2.2.5. Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Ciri karakter individu dengan kinerja tinggi menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 15) adalah:

1. Individu senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat
2. Individu memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa
3. Individu senang memperoleh umpan balik yang kongkret mengenai keberhasilan pekerjaannya
4. Individu cenderung tidak menyenangi tugas jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan
5. Individu lebih sebang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan
6. Individu puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri
7. Individu kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
8. Individu selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha menemukan sesuatu yang baru.



2.2.6. Indikator Kinerja

Menurut Simamora (dalam Widiarko, 2017: 16) indikator penilaian

kinerja yaitu: Loyalitas. Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

Semangat kerja harus tercipta di suatu perusahaan sehingga suasana dan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

Kepemimpinan yang baik dengan cara harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan demi keberhasilan perusahaan dan dengan adanya kerja sama pihak perusahaan bisa membina dan menanankan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

Prakarsa adalah suatu sikap yang perlu dibina dan dimiliki baik dalam diri karyawan ataupun lingkungan perusahaan, sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab seorang karyawan pada perusahaan, baik bagi mereka yang berada pada level jabatan tinggi atau level yang rendah. Kemudian dengan pencapaian target di dalam suatu perusahaan itu biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu.

Dalam penelitian ini sebagai indikator kinerja karyawan berdasarkan pendapat dari Simamora (dalam Widiarko, 2017: 16), yaitu:



1. Loyalitas
2. Semangat kerja
3. Kepemimpinan
4. Kerja sama
5. Tanggung jawab

2.3. Kompensasi Kerja

2.3.1. Pengertian

Menurut Sedarmayanti (2011: 239), kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Sedangkan Slamet (2008: 261) berpendapat bahwa kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan, kompensasi biasanya diberikan setiap bulan.

Kompensasi juga sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi kerja dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis

2.3.2. Tujuan Kompensasi Kerja

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Menurut Hasibuan (2011: 121) menyebutkan tujuan kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh pemerintah.

Ikatan Kerja Sama adalah dengan adanya pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Kepuasan Kerja bisa terpenuhi dengan adanya balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Sedangkan motivasi yang baik apabila balas jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Kemudian dengan stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

Disiplin dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan prestasi maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Sedangkan pengaruh serikat buruh apabila dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Selain itu pengaruh pemerintah dengan memprogram kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan dari pemberian balas jasa hendaknya dapat memberi kepuasan kepada semua pihak. Artinya, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.3.3. Jenis-jenis Kompensasi Kerja

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2013: 89) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja

Menurut Retnowati & Erma (2012: 12) Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor, Secara garis besar faktor-faktor

tersebut terbagi 3 (tiga), yaitu faktor intern organisasi, faktor pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai dan organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah kemampuan membayar organisasi, dan serikat pekerja. Kemampuan untuk membayar merupakan tugas suatu organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, begitu pula sebaliknya.

Serikat Pekerja adalah para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja dalam menuntut perbaikan nasib. Jika kedudukan serikat pekerja kuat maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

2. Faktor Pribadi Karyawan.



Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

Produktivitas kerja seseorang apabila gaji yang diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang prestasi semakin meningkat maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

Posisi dan jabatan merupakan implikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin besar pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

Pendidikan dan pengalaman apabila seorang pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang berpengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.



Jenis dan sifat pekerjaan itu bisa ditentukan besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan. Begitu pula halnya pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor Ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut.

a. Penawaran dan Permintaan Terhadap Tenaga Kerja.

Berprinsip pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih dari permintaan akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu pula sebaliknya, besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup. Yang dimaksud biaya hidup disini adalah



biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal.

c. Pemerintah

Peran pemerintah dalam kaitannya dengan kompensasi adalah pemerintah menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan organisasi harus mematuhi program dari pemerintah tersebut.

d. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.3.5. Indikator Kompensasi Kerja

Indikator kompensasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah

(Hasibuan, 2011: 125):

1. Gaji yang memadai.
2. Bonus atau insentif.
3. Tunjangan



4. Peningkatan Karier

5. Asuransi

2.3.6. Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi Kerja merupakan salah satu faktor terpenting dimana Kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi kerja dapat memacu pegawai agar memiliki kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan pegawai untuk bekerja kerja karena salah satu dari kompesasi yaitu adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Menurut Hasibuan (2011: 53) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka

kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas pegawai tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi pegawai itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut pun semakin menurun.

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, maka akan semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin 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 nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1. Pengertian

Lingkungan kerja dalam suatu instansi termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak berkaitan dengan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memadai bagi karyawan dapat

meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Manner dalam Hasibuan (2012) bahwa lingkungan kerja di desain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya). Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Alex S. Nitiseminto (2012 : 183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan”

Menurut Gomez dalam Ngakan (2013: 6) menyatakan bahwa Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, mententramkan, dan betah dalam bekerja).

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Sedangkan menurut Nitiseminto (2012) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerjaterhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologi karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan dan instansi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.4.2. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni Lingkungan Kerja dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud adalah dengan Lingkungan Kerja yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan Kerja dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:



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

2. Lingkungan Kerja Non fisik

Sedarmayanti (2009) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2012) instansi hendak dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di instansi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Sementara itu, Mangkunegara (2010:40) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi Lingkungan Kerja baik fisik maupun non fisik. Menurut Nitisemito (2012;159), Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya menggunakan warna yang lembut.

2. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

3. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang



terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Suara Bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut.

5. Ruang Gerak

Pada suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan. Assauri (2013: 33) mengemukakan bahwa, “Agar para karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, maka ruangan gerak para karyawan perlu diberikan ruangan yang memadai. Terlalu sempit ruang gerak akan menghambat proses kerja para karyawan. Sebaliknya ruangan kerja yang besar merupakan pemborosan ruangan”

Dari pendapat di atas mengenai ruang gerak yang ideal adalah ruang yang luas sehingga dapat membantu kelancaran kerja karyawan. Ruangan yang sempit akan mengakibatkan lalu-lintas di tempat kerja menjadi semrawut, sehingga karyawan akan kehilangan semangat dalam bekerja. Perusahaan yang memiliki ruang kerja belum tentu mampu meningkatkan gairah para karyawannya, karena tanpa tata ruang yang baik akan menghambat proses kerja.

6. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam Lingkungan Kerja. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

7. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan



yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut (Nitisemito (2012;1162:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sedang memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja atau rekan kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara rekan kerja ataupun dengan pimpinan.

2.4.4. Efek Lingkungan Kerja

Menurut Kurniawidjaja, (2012;24) Jika tempat kerja aman dan sehat, setiap orang dapat melanjutkan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika tempat kerja tidak terorganisir dan banyak terdapat bahaya, kerusakan dan absen sakit tak terhindarkan, mengakibatkan

hilangnya pendapatan bagi pekerja dan produktivitas berkurang bagi perusahaan. Sedangkan Ruang kerja karyawan yang nyaman membuat mereka senang dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal itu bisa membuat mereka merasa betah bekerja di perusahaan.

Manajemen perusahaan yang baik akan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya agar mereka bisa bekerja dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2.4.5. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2012: 164) terdiri dari:

1. Sarana/fisik (gedung, ruang kerja)
2. Prasarana/fisik (Meja, Komputer, Kertas)
3. Tersedianya fasilitas untuk karyawan/fisik (Musholla, Toilet)
4. Suasana kerja/non fisik
5. Hubungan dengan rekan kerja/non fisik

2.4.6. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh Kotter dan Heskett dalam Taliziduhu Ndraha (2003:114) bahwa lingkungan kerja dapat menjadi suatu alat ukur yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan kerja dengan suasana yang menyenangkan bagi karyawan karena

adanya ikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja, akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat).

Lingkungan kerja baik yang diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan karena tidak jarang terjadi suatu perusahaan gulung tikar karena adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut didalam menjalankan roda organisasinya serta akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi.

Untuk itu Lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebaiknya ditata dan dikelola dengan baik, karena hal ini akan sangat menentukan baik itu untuk karyawan maupun untuk perusahaan, karena jika hal ini mendapat perhatian dari perusahaan maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini dan masa yang akan datang, perusahaan memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi karyawan akan memperoleh kinerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai keterkaitan atau pengaruh dengan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan ini akan tercapai apabila lingkungan

kerja mendapat perhatian dari perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.5. Beban Kerja

2.5.1. Pengertian

Menurut Menpan (2012), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Komaruddin (2014: 235), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggungjawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seseorang petugas.

Sebelum menentukan beban kerja untuk setiap karyawan, terlebih dahulu perusahaan melakukan analisis beban kerja, yaitu mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli maka yang dimaksud dengan beban kerja yang sesuai dalam penelitian ini adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

2.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Manuaba (2010: 2), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti;
 - a. Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, *shift* kerja, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang.
 - c. Lingkungan kerja adalah Lingkungan Kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi:
 - a. Faktor *somatic* (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan
 - b. faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.5.3. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Putra (2012: 22), yang meliputi antara lain:

1. Target Yang Harus Dicapai
2. Kondisi Pekerjaan
3. Standar Pekerjaan
4. Waktu Yang Tersedia
5. Keterbatasan Fasilitas

2.5.4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Manuaba, (2010: 4) Beban kerja yang terlalu berlebihan akan berpengaruh dan menimbulkan efek pada kinerja karyawan berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan.

Bertambahnya target yang harus dicapai perusahaan berefek pada bertambah pula beban karyawannya, menurut Setyawan dan Kuswati (2012: 109), apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun.

2.6. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang penulis lakukan sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian dari Muzammil, (2014) dalam Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis yang berjudul Analisis Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Perusahaan Percetakan Petala Bumi Pekanbaru) dalam penelitian tersebut ada pengaruh parsial antara lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien parsial sebesar 18,49%
2. Penelitian yang dilakukan oleh Wibawa, (2014) dalam Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan percetakan PT. Delina Denpasar) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hubungan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan terjalin dengan erat dan penuh dengan suasana kekeluargaan dan sangat positif.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, (2013) dalam TESIS program studi magister Universitas Dian Nuswantoro yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Koran PT. Tempo Jateng Dan D.I. Yogyakarta. Menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian oleh Soesatyo dan Kusuma (2014) dalam jurnal Ilmu Manajemen Vol 2 berjudul Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Percetakan Aipe Indo Surabaya. menunjukkan hasil uji pengaruh antar

variabel menunjukkan bahwa variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan, berpengaruh negatif dengan koefisien -0.6 dan sig. 5% (1,96).

2.7. Kerangka Pemikiran

Sebuah model kerangka pemikiran yang baik, dapat menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan skemanya sebagai berikut:



(Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk penelitian ini).

Keterangan:

→ = Parsial

-----▶ = Simultan I

Menurut Sedarmayanti (2011), *Kompensasi* adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja. Menurut Farida dan Hartono (2016) *Lingkungan* adalah keadaan di tempat kerja berupa sarana prasarana dan berbagai kondisi yang mendukung kinerja karyawan. Tarwaka (2011), mereka mendefinisikan *Beban Kerja* sebagai suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Adapun *Kinerja Karyawan* menurut Umam (2012) adalah semua tindakan atau perilaku yang terkontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan skema gambar kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial (garis panah) Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun. Demikian pula Terdapat variabel paling dominan berpengaruh secara parsial diantara Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja terhadap Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun?.

Secara simultan/bersama-sama (garis panah putus-putus) Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun. Demikian pula berikut adalah perbedaan Simultan dan Parsial: Hipotesis Parsial didasari oleh dasar teori yang kuat dan dapat dengan mudah dilakukan oleh mahasiswa dengan bantuan dosen, karena dosen memang sangat menguasai tentang hal itu. Akan tetapi, sebenarnya Hipotesis simultan sering kali didasari oleh teori yang seolah-olah dipaksakan. Sebenarnya uji F adalah untuk melihat kelayakan modal saja. Jika uji F tidak signifikan, maka tidak disarankan untuk melakukan uji t atau uji parsial. Jadi hipotesis simultan sebenarnya tidak

selalu harus dirumuskan dalam suatu penelitian. Toh dasar teorinya juga sangat lemah.

2.8. Hipotesis:

1. H_0 : “Tidak terdapat Pengaruh Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.
- H_a : “Terdapat Pengaruh Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.
2. H_0 : “Tidak terdapat Pengaruh Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.
- H_a : “Terdapat Pengaruh Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.
3. H_0 : “Tidak Terdapat variabel paling dominan berpengaruh secara parsial diantara Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja terhadap Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.
- H_a : “Terdapat variabel paling dominan berpengaruh secara parsial diantara Kompensasi, Lingkungan dan Beban Kerja terhadap Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Artanawa Madiun”.



