

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis yakni dari kata *menagement*, yang artinya seni mengatur. Manajemen juga berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang dalam kamus Oxford didefinisikan sebagai membuat keputusan dalam suatu organisasi. Menurut *Feriyanto* dan *Endang Shyta Triana* (2015) mengatakan manajemen adalah inti dari administrasi dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan memiliki peran atau kemampuan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui aktifitas orang lain. Teori ini mempertegas pendapat *Hasibuan* (2013) yang mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah seni mengatur yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian serta pengawasan pada seluruh sumber daya yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain.

Menurut *G.R. Terry* (2010) fungsi – fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

**a. *Planning* (Perencanaan)**

Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta – fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan – perkiraan atau asumsi – asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

**b. *Organizing* (Pengorganisasian)**

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam – macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang – orang (pegawai), terhadap kegiatan – kegiatan ini, penyediaan faktor – faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

**c. *Actuating* (Pelaksanaan)**

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

**d. *Controlling* (Pengawasan)**

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan

perbaikan – perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standard* (ukuran).

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yani (2012) Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja dengan efektif dan efisien sehingga tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Priansa (2014) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari aktifitas pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, kompensasi dan pemberhentian karyawan dengan maksud tercapainya tujuan dari organisasi, individu, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa manajemen memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia sesuai dengan pekerjaan yang tepat dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, menurut Hasibuan (2011) adalah :

### a. Perencanaan

Perencanaan SDM merupakan perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

**b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

**c. Pengarahan**

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

**d. Pengendalian**

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

**e. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

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

**f. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

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

**g. Kompensasi**

Kompensasi diidentifikasi sebagai pemberian penghargaan berupa uang atau barang yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

**h. Pengintegrasian**

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

**i. Pemeliharaan**

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

**j. Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan disiplin merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal.

**k. Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3. Kompensasi

Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah dengan memberikan kompensasi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah, perlu menyeleksi dan memberikan pelatihan kembali, dan itu memerlukan waktu yang cukup lama. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran juga akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan - keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan - tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Menurut Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Umi & Hartono(2016) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik berupa upah per jam ataupun gaji periodik. Sedangkan menurut Andrew F. Sikula, kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan

atau meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Maka dari itu manajemen kompensasi yang baik sangat penting bagi perusahaan.

#### **a. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan adalah untuk mendapatkan karyawan yang cakap. Setiap perusahaan akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menunjang keberhasilannya, salah satu caranya yaitu dengan menawarkan fasilitas kompensasi yang berkualitas.

#### **b. Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi dua jenis.

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif). Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa pelayanan dan keuntungan.

Menurut Hasibuan (2016) secara umum kompensasi langsung memiliki beberapa bentuk seperti berikut ini:

##### 1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti

## 2) Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja harian dengan pedoman atau perjanjian yang disepakati pembayarannya

## 3) Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang digunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Menurut Hasibuan (2016) secara umum kompensasi tidak langsung memiliki beberapa bentuk seperti berikut ini:

### 1) Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya diperusahaannya.

### 2) Jasa –Jasa Pelayanan

Jasa – Jasa Pelayanan adalah balas jasa bagi karyawan dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai financial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh karyawan. Contohnya: Transportasi, fasilitas ibadah, fasilitas olahraga, keanggotaan klub.

Menurut Antonio De Pora (2011) secara umum kompensasi langsung memiliki beberapa bentuk seperti berikut ini:

### 1) Gaji

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

### 2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada pekerjaan yang dilakukan. Dalam pemberian upah haruslah tepat pada masa jatuh tempo atau saat pekerjaannya selesai, bahkan lebih cepat lebih baik.

### 3) Upah lembur

Upah lembur merupakan upah yang diterima oleh para pekerja atas pekerjaan yang dilakukan di luar jam kerjanya (dikerjakan di waktu lembur kerja). Pemberian upah lembur sesuai dengan jumlah waktu kerja lembur yang dilakukannya. Menurut pasal 1 ayat 1 peraturan menteri no. 102/MEN/VI/2004. Waktu lembur kerja perharinya adalah sebanyak 3 jam dan 14 jam dalam seminggu diluar waktu istirahat mingguan atau hari libur resmi.

#### 4) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif dia artikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Kompensasi ini disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja.

Menurut Wilson Bangun (2012), kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi dimasa akan datang yang disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung memiliki beberapa bentuk sebagai berikut;

##### 1) Tunjangan

Selain gaji yang menggiurkan, faktor lain yang menjadi pertimbangan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan adalah benefit yang akan diperolehnya ketika bekerja ditempat tersebut. Hal – hal yang berkaitan dengan benefit adalah pelayanan dan ketersediaan fasilitas fasilitas. Contoh dari benefit yang diperoleh dari perusahaan yakni, uang transportasi, uang makan, uang kedukaan, THR, uang seragam, uang pengobatan, uang pensiun, dan hadiah.

##### 2) Bonus

Bonus adalah imbalan yang diperoleh karyawan atas pencapaian hasil kerja yang diperolehnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ukuran pemberian bonus tidaklah rumit yakni berdasarkan

hasil yang diperoleh karyawan telah melebihi dari target yang diberikan kepadanya.

### 3) Fasilitas Rumah atau Kendaraan (inventarisasi untuk karyawan)

Tujuan dari pemberian kompensasi tidak langsung atau kompensasi non finansial adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Salah satu bentuk service dan penyediaan fasilitas yang dapat disediakan oleh perusahaan adalah melakukan inventarisasi fasilitas bagi karyawannya seperti menyediakan rumah bagi karyawannya atau menyediakan fasilitas kendaraan untuk karyawannya.

### 4) Asuransi

Setiap pekerjaan baik dalam ruangan maupun di lapangan pasti tidak terlepas dari resiko oleh sebab itu perusahaan saat ini diwajibkan memberikan fasilitas asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan. Manfaat yang dapat diperoleh karyawan dari asuransi tersebut adalah pertama untuk meminimalisir biaya ketika karyawan mengalami kecelakaan kerja. Kedua dapat dijadikan sebagai sarana menabung, asuransi ketenagakerjaan dapat dicairkan dananya ketika sudah tidak bekerja lagi. Ketiga, asuransi dapat meyakinkan karyawan bahwa dirinya dilindungi ketika bekerja.

Menurut Veithzal Rivai (2011), Kompensasi non financial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai selain dalam bentuk uang yang terdiri atas Karenakarir yang meliputi aman pada jabatan, fasilitas, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi pujian, bersahabat, nyaman bertugas,

menyenangkan dan kondusif. Jenis kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima karyawan. Bentuk kepuasan kerja tidak selamanya dapat dinyatakan dalam bentuk uang dan fasilitas lainnya.

Berbagai faktor yang termasuk dalam kompensasi non-finansial adalah sebagai berikut:

1) Kebijakan organisasional

Pedoman yang ditetapkan organisasi pada awal kegiatan yang dapat dijadikan pengambilan keputusan. Kebijakan yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja para anggota organisasi dan arah organisasi di masa akan datang.

2) Manajer yang berkualitas

Kualitas kerja karyawan akan bergantung pada kualitas manajer dan mempunyai kaitan dengan hasil-hasil organisasional. Bukan hanya itu, manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan tidak terpuaskannya karyawan bekerja yang berdampak pada penurunan produktivitas.

3) Rekan sekerja

Banyak orang yang mengundurkan diri sebagai anggota organisasi karena hubungan yang kurang harmonis dengan rekan sekerjanya. Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok kerjasama dan saling mengisi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4) Waktu yang fleksibel

Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi karyawan untuk bekerja. Keleluasaan pada jam kerja merupakan kebutuhan, banyak orang yang tidak menyukai pekerjaan yang terikat dengan waktu, yang terpenting hasil pekerjaannya memenuhi standar.

#### 5) Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan satu pendekatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang mengerjakan satu pekerjaan. Setiap orang dalam kelompok memiliki keahlian yang berbeda, sehingga dengan prinsip ini produktivitas akan meningkat.

Berbagai kompensasi yang telah dikemukakan akan membentuk kompensasi total. Pada awalnya, konsep kompensasi dikenal hanya dalam bentuk kompensasi finansial baik langsung maupun tidak langsung. Belakangan ini, karena kompensasi berkaitan dengan motivasi, konsep ini berkembang ke arah psikologis, seperti kantor yang bergengsi, pekerjaan yang menantang, dan bentuk-bentuk penghargaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja. Pada berbagai hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi sangat berkaitan dengan motivasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja. Sehingga kompensasi menjadi semakin luas pembahasannya.

### **c. Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Sujiono (2016), Sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan oleh organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

#### 1. Sistem waktu

Dalam sistem ini, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, minggu, atau bulan.

#### 2. Sistem hasil (output)

Dalam sistem ini, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

#### 3. Sistem borongan

Pengupahan yang penetapan besarnya balas jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakan. Jadi, besar kecilnya balas jasa yang diterima tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

### **d. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Sujiono (2016), Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor - faktor berikut:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- 3) Serikat buruh atau organisasi karyawan
- 4) Produktivitas kerja karyawan
- 5) Pemerintah dengan UU dan Keppres
- 6) Biaya hidup atau cost living
- 7) Posisi jabatan karyawan

- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
- 9) Kondisi perekonomian nasional
- 10) Jenis dan sifat pekerjaan

**e. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa kompensasi merupakan pemberian berupa uang atau barang, baik berupa gaji maupun diluar gaji yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan pada perusahaan. Penentuan kompensasi yang tepat, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, kompensasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dalam penentuan besarnya kompensasi, perusahaan harus berhati-hati, memerlukan manajemen yang baik untuk menentukannya, karena jika kompensasi yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan maka akan mengakibatkan karyawan malas bekerja dan perputaran karyawan dalam perusahaan akan mengalami peningkatan. Apabila kompensasi yang ditetapkan lebih besar dari kemampuan atau kinerja karyawan, maka akan mengakibatkan kerugian dalam perusahaan. Jadi besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan.

Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, bahwa kompensasi terbagi menjadi 2, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Jika kedua kompensasi tersebut ditetapkan dengan baik di dalam perusahaan maka karyawan akan termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya, dan kesejahteraan karyawan juga akan meningkat, sehingga akan memberikan dampak positif bagi masing-masing pihak. Sehingga kesimpulannya, kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Menurut Siagian (2014) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, sedangkan menurut Sedarmayanti (2013) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan”.

### **a. Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

#### 1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang disediakan oleh perusahaan sebagai fasilitas yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh positif dari terpenuhinya lingkungan fisik yang baik bagi karyawan adalah terciptanya dan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan produktifitas atau kinerjanya

#### 2) Lingkungan kerja Non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2013) diantaranya yaitu:

#### 1) Penerangan/Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan

lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

## 2) Suhu Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

## 3) Suara Bising

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

## 4) Dekorasi/Tata Ruang

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi

berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 5) Hubungan Karyawan

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.

#### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2013) diantaranya yaitu:

##### 1) Struktur Kerja

Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.

##### 2) Tanggung Jawab Kerja

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

Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan perhatian serta menghargai kerjasama antar kelompok.

#### 4) Kelancaran Komunikasi

Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar. Baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

### 5. Komitmen

Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi akan meningkat kinerja karyawan di perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2013) “Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut dan memberikan hasil kerja yang optimal”. Menurut Kaswan (2015) “Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja dengan baik untuk organisasi, dan menganggap bahwa pencapaian tugas dan tujuan dalam organisasi merupakan hal yang terpenting dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi juga mencakup keterlibatan dalam pekerjaan, unsur loyalitas terhadap organisasi dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Sopiah (2013) Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan. Ketiga faktor tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Karakteristik Pribadi Individu.**

Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

**b. Karakteristik Organisasi**

Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

**c. Pengalaman Organisasi**

Pengalaman kerja, seperti keterampilan dalam berorganisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut Sopiah (2013) ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, antara lain :

- a. Faktor Personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik Struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Allen & Mayer dalam Robbins (2012), mengemukakan terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu :

**a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)**

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti individu tersebut akan berkeinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

**b. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)**

Komitmen normatif merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berfikir buruk terhadap mereka karena mengundurkan diri.

**c. *Continuance commitment* (Komitmen berkelanjutan)**

Komitmen berkelanjutan ini lebih mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi dikarenakan adanya perhitungan tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota

organisasi yang lebih disebabkan oleh biaya hidup. Dengan demikian, semakin besar perolehan pendapatan karyawan yang diberikan oleh organisasi, maka akan semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja dan begitu sebaliknya. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

## 5. Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya di pakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui

seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2014).

Hal ini juga didukung oleh pendapat Umi & Hartono (2016) pengertian kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan perusahaan (*external factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain. Faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaannya (Umi & Hartono, 2016).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam melalui untuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitanya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti itu untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk

penilaian sejauh mana kegiatan manajemen sumberdaya manusia seperti sistem penggajian dapat sesuai dengan prosedur.

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan, dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang ke lainnya adalah mengembangkan potensi individu

#### **a. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2013) sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Rahmatullah (dalam Martha, 2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, personality dan pembelajaran.
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.
- 4) Lingkungan Kerja. Kondisi lingkungan kerja yang mampu memberikan kenyamanan dan keamanan bagi karyawan sehingga mereka akan lebih giat dan berkonsentrasi dalam bekerja sesuai target sehingga berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan
- 5) Kompensasi. Meskipun mendapat gaji yang sesuai dengan UMR tidak dapat dipungkiri karyawan masih menginginkan tunjangan yang belum mereka dapatkan. Hal ini akan mnejadi beban pikiran karyawan sehingga dapat menghambat kinerja karyawan.

## **c. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan**

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam

penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) indikator kinerja adalah:

- 1) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap

ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

- 3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
- 5) Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.

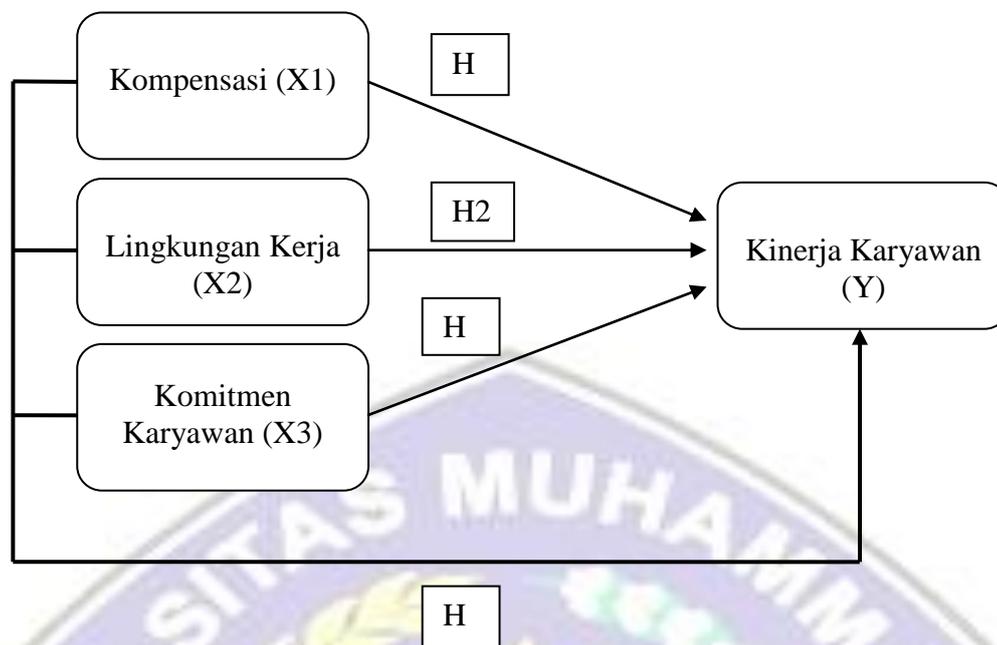
## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh:

1. Nurcahyati, Rooswidjani dan Brimantyo pada tahun 2016 yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kontrak Bagian Anodizing PT H.P. Metals Indonesia, Ngoro - Mojokerto, Jawa Timur), dimana hasil penelitiannya menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Lukiyana & Halima (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi dan lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitiannya menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
3. Dhermawan, Sudibya & Utama melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja para pegawai tersebut, sementara pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja para pegawai tersebut di Dinas PU Provinsi Bali.

### C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

### D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara atau dugaan sementara terhadap sebuah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih perlu dibuktikan kebenarannya. Karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada bukti dan fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Menurut Slamet (2014) hipotesis dapat diartikan sebagai kesimpulan sementara terhadap yang diajukan. Sugiyono (2012) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H<sub>1</sub>: Diduga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Kalimas.
- H<sub>2</sub>: Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Kalimas.
- H<sub>3</sub>: Diduga Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Kalimas.
- H<sub>4</sub>: Diduga Kompensasi, Lingkungan Kerja, Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Kalimas

