

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh kompensasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pratama (2011)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yoga Ulfi Pratama (2011) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” (Studi Pada Karyawan PT. Indosat, TBK. Sales Area Kediri) diketahui:

a. Variabel bebas terdiri dari :

1. Kompensasi Karyawan (X_1)
2. Lingkungan Kerja Karyawan (X_2)

b. Variabel terikat adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil dari penelitian ini diketahui nilai R (koefisien korelasi berganda) sebesar 0,924 maka dapat dijelaskan bahwa hubungan antara variabel kompensasi karyawan (X_1) dan lingkungan kerja karyawan (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sangat kuat. Dilihat dari besarnya koefisien determinasi.

($R^2 = 0,855$) yaitu 85,5% , menunjukkan bahwa kompensasi karyawan dan lingkungan kerja karyawan berpengaruh sebesar 85,5% terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Sari (2011)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tri Aniya Yosika Sari (2011) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi Terhadap Karyawan PT Bank Central Asia Tbk Kcu.Tulungagung) diketahui

a. Variabel bebas terdiri dari :

1. Kompensasi finansial(X_1)
2. Kompensasi non finansial(X_2)

b. Variabel terikat adalah kinerja karyawan(Y)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan PT. BCA KCU Tulungagung sudah baik. Begitu pula dengan karyawan PT. BCA KCU Tulungagung memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien korelasi berganda (R) yang dihasilkan sebesar 0.734. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) adalah kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang

dihasilkan sebesar 0,539 atau 53.9%. hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) dan variabel kompensasi non finansial (X_2) yang digunakan dalam persamaan regresi ini mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 53.9%, sedangkan sisanya sebesar 46.1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.

c. Handayani (2011)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuli Sri Handayani (2011) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja” (Studi pada Karyawan Tingkat Operasional Bank Syariah Mandiri Malang) diketahui:

- a. Variabel bebas terdiri dari :
 1. Lingkungan kerja fisik(X_1)
 2. Lingkungan kerja non fisik(X_2)
- b. Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan(Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel lingkungan kerja fisik (X_1) sebesar 0,000 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Perhitungan untuk variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) sebesar 0,000

sedangkan signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Selain hal diatas nilai R square sebesar 536, nilai tersebut berarti kontribusi variabel lingkungan kerja fisik (X_1) dan variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 536% sedangkan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh variabel diluar variabel lingkungan kerja fisik (X_1) dan lingkungan kerja non fisik (X_2).



Tabel 2.1
Perbedaan Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Variabel	Objek	Hasil
Yoga Ulfi Pratama (2011)	Pengaruh Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a. Variabel Bebas: 1) Kompensasi karyawan (X_1) 2) Lingkungan kerja karyawan (X_2) a. Variabel Terikat Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	PT. Indosat, TBK. Sales Area Kediri	1. Koefisien korelasi berganda (R) 0,924. 2. Koefisien determinasi (R square = 0,855) yaitu 85,5%
Tri Anika Yosika Sari (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel Bebas: 1. Kompensasi finansial(X_1) 2. Kompensasi non finansial(X_2) b. Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Y)	PT Bank Central Asia Tbk Kcu.Tulungagung	1. Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,734 2. Koefisien determinasi (R square) sebesar 0,538 atau 53,9%
Yuli Sri Handayani (2011)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	a. Variabel bebas: 1. Lingkungan kerja fisik(X_1) 2. Lingkungan kerja non fisik (X_2) b. Variabel Terikatnya Kinerja Karyawan (Y)	Karyawan Tingkat Operasional Bank Syariah Mandiri Malang	1. Signifikan $t <$ signifikansi α yaitu $0,000 <$ 0,05. 2. Nilai R square sebesar 0,536 dan nilai R sebesar 0,732

B. Tinjauan Teoritis

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Riva'i (2004:357), mengatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja.

Untuk menjelaskan pengertian dari kompensasi, berikut ini kutipan pendapat dari beberapa ahli :

- 1) Menurut Handoko (2001:155) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.
- 2) Menurut Siswanto (1989:116) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja. Karena tenaga kerja tersebut telah member sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun panjang”.
- 3) Menurut Sihotang (2007:220) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”. Pengertian kompensasi lebih luas dari pada pembayaran gaji atau upah karena gaji atau upah lebih menekankan pada wujud finansial. Sedangkan kompensasi mencakup balas jasa berupa uang dan fasilitas lain berupa barang berwujud kompensasi non finansial.
- 4) Menurut Hasibuan (1991:133) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.
- 5) Menurut Simamora (2004:540) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “semua bentuk kembalian - kembalian finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan - tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan

kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi baik berupa finansial dan non finansial”.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi karyawan adalah sesuatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai ganti kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Selain itu tujuan kompensasi adaalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pernyataan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja (Riva'i, 2004:359).

Menurut Notoatmodjo (2009:143), tujuan pemberian kompensasi adalah :

- a) Menghargai prestasi kerja, dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan/organisasi.
- b) Menjamin keadilan, dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam perusahaan/organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.
- c) Mempertahankan karyawan, dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah dan bertahan bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

- d) Memperoleh karyawan yang bermutu, dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan, akan lebih mempermudah perusahaan untuk mencari dan memiliki karyawan yang bermutu tinggi.
- e) Pengendalian biaya, dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f) Memenuhi peraturan-peraturan, sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintahan (hukum). Suatu organisasi/perusahaan yang baik, dituntut memiliki sistem administrasi yang baik pula.

Menurut Handoko (2001 : 156), tujuan pemberian kompensasi adalah :

- a. Memperoleh Personalia yang Qualified
Kompensasi perlu di tetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relative tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.
- b. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- c. Menjamin Keadilan
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
- d. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan dan tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- e. Mengendalikan Biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawan.
- f. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal
Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi

yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Menurut Sihotang (2007:232), tujuan kompensasi adalah :

- a. Memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja dan kekurangannya.
- b. Memperhitungkan kompensasi kerja dengan kompensasi.
- c. Mengaitkan kompensasi dengan kesuksesan perusahaan.
- d. Mengacu pada rasa keadilan dengan keseimbangan pemberian kompensasi.

Menurut Hasibuan (1991:137), tujuan kompensasi adalah :

- a. Ikatan Kerjasama
Agar terjalin ikatan kerjasama antara atasan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.
- b. Kepuasan Kerja
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
- c. Pengadaan Efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
- d. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya. Cukup besar, manajemen akan mudah.
- e. Stabilitas Karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
- f. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh Serikat Buruh
Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah
Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang - Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Menurut Mahmudi (2005:181), tujuan utama manajemen kompensasi adalah :

- a) Untuk menarik orang-orang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi.
- b) Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetitif, berkualitas, dalam berkarakter baik yang sedang bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi.
- c) Untuk menjaga orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja, karena kompensasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi.
- d) Untuk memotivasi karyawan atau pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

c. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Menurut Riva'I (2004:357), kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari:

1. Pembayaran karyawan dalam bentuk gaji/upah
2. Bonus
3. Komisi

Sedangkan kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi:

1. Liburan
2. Berbagai macam asuransi
3. Jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya

Penghargaan kompensasi non finansial seperti pujian, produktifitas, kepuasan, menghargai diri sendiri, pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, pengakuan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

a) Kompensasi Finansial

Adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan. Pengertian kompensasi finansial menurut Mondy (1993:442),

adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial meliputi Finansial langsung dan Finansial tidak langsung.

(a) Kompensasi Finansial Langsung (*direct financial compensation*)

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

(b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*indirect financial compensation*)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

Schuler dan Jackson (1996:86), mengemukakan bahwa diantara faktor-faktor yang penting dari kompensasi finansial adalah:

1. Gaji
2. Bonus
3. Pemberian tunjangan
4. Insentif

Pendapat lain diungkapkan oleh Ruky (2001:15) bahwa kompensasi finansial terdiri dari:

1. Gaji dan upah
2. Tunjangan tunai sebagai suplemen gaji
3. Bonus yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan
4. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi penjualan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi finansial akan menarik seseorang untuk mengikuti organisasi, mempertahankan agar mereka bekerja, dan memotivasi mereka agar bekerja dengan sungguh-sungguh ditambah lagi seorang karyawan akan meningkatkan kualitas kinerja yang semuanya bertujuan untuk mendapatkan penghasilan lebih.

b) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja, pemberian kompensasi non finansial memberikan nilai tersendiri dikarenakan berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, jaminan masa depan, dan kelangsungan hidup mereka di organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Mondy (1993:442), pengertian kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas. Menurut Plowman dan Petersen dalam Manullang (1984:92), salah satu elemen utama dari pemberian kompensasi non finansial adalah keadaan dari pekerjaan itu sendiri yang meliputi seperti tugas, waktu, dan tempat kerja dan yang kedua adalah sikap dari pimpinan, seperti promosi, liburan dan jaminan pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Simamora (2006:443), kompensasi non finansial, yaitu kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab yang menarik, pengakuan, dan rasa pencapaian.

Menurut Sarwoto dalam Suwatno dan Priansa (2011:236), yang termasuk kedalam kompensasi non finansial adalah:

- a. Pemberian gelar secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan dan tulisan
- e. Pemberian promosi
- f. Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- h. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal

Kompensasi non finansial dibedakan menjadi 2 macam yaitu:

a. Kompensasi Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan (*non financial the job*)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi seperti ini merupakan perwujudan dari pemenuhan harga diri dan aktualisasi.

b. Kompensasi Berkaitan Dengan Lingkungan Kerja (*non financial job environment*)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompeten, kondisi kerja yang mendukung, pembagian kerja. Menurut pendapat Ruky (2001:15), kompensasi non finansial terdiri dari:

- a. Tunjangan hari raya (THR)
- b. Fasilitas
- c. Pemeliharaan kesehatan
- d. Upah atau gaji yang diterima selama cuti
- e. Asuransi hari tua atau pension
- f. Jamsostek yang dibayar perusahaan.

Menurut Sihotang (2007:227) suatu kompensasi dapat bersifat finansial atau keuangan, dan non finansial berupa fasilitas kendaraan, perumahan, peralatan rumah tangga dan fasilitas kesehatan seperti jasa dokter dan perawatan kesehatan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa suatu kompensasi non finansial yang dicapai seseorang melalui kegiatan bekerja sangat membantu sebuah organisasi atau perusahaan yang pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil pekerja-pekerja yang sangat kapabel dan dapat membantu memberikan kepuasan dan memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja keras dalam upaya meraih kinerja tinggi.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Selain kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumberdaya manusia yang optimal. Lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap hasil kinerja karyawan itu sendiri untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memusatkan konsentrasi karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan dan pada akhirnya hasil yang harus dicapai tidak sesuai yang ditargetkan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Dimana dalam lingkungan kerja, setiap karyawan memiliki suatu harapan usaha dan kinerja. Meskipun lingkungan kerja

merupakan faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan, tapi masih banyak perusahaan yang masih kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja perusahaannya. Kondisi lingkungan kerja yang baik, sehat, nyaman dan menyenangkan yang akan membuat karyawan merasa betah berada di ruang kerja dan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Nitisemito (2000:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sedarmayanti (2001:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja baik akan menunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat lebih baik.

b. Faktor Lingkungan Kerja

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Nitisemito (2002:183), menyatakan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang ada

di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti (2009:21), lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain)

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik atau aset fisik yang ada di sekitar karyawan yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan beban tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

A) Unsur-Unsur Lingkungan Kerja Fisik

Kondisi lingkungan kerja fisik dari sebuah lingkungan kerja haruslah nyaman dan menyenangkan, mengingat pengaruhnya yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

Menurut Tohardi (2002:137), yang termasuk ke dalam lingkungan fisik adalah:

- a) Ruangan
- b) Penerangan
- c) Bunyi ribut
- d) Keadaan udara
- e) Bau-bauan
- f) Warna

Menurut Moekijat (2002:135), di antara faktor-faktor yang penting dari kondisi-kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah:

- a) Penerangan
- b) Warna
- c) Musik
- d) Udara
- e) Suara

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik mencakup: *lay out*, penerangan, warna, udara, suara, bau-bauan serta alat dan perlengkapan kerja.

- a) *Lay Out*

Lay out atau tata letak ruang tempat bekerja harus didesain sedemikian rupa, jangan sampai ruangan memberikan kesan tidak nyaman, kumuh, berantakan dan sebagainya. Tohardi (2002:137) mengemukakan bahwa ruangan harus ditata sedemikian rupa yang mengacu kepada aliran kerja, guna meraih peningkatan efisiensi, efektivitas atau produktivitas kerja. Dengan kata lain kita harus mendesain *layout* atau tata letak berbagai prabot, alat dan sebagainya di ruang kerja. Tata letak yang berantakan selain tidak enak dipandang mata, arah kerja yang tidak efisien juga akan mempersulit komunikasi. Ada istilah *Space Planning* yang menurut Soedjadi dalam Tohardi (2002:137) diartikan sebagai perencanaan penyusunan letak ruangan-ruangan atau unit-unit tempat kerja suatu kantor dengan setepat-tepatnya demi memperlancar komunikasi kerja pegawai serta mempermudah koordinasi dan pengawasan.

- b) Penerangan

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu, perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tetapi tidak menyilaukan. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu cahaya buatan yang berupa lampu dan cahaya alam yang berasal dari sinar matahari.

Menurut Moekijat (2002:141-142) ada 4 (empat) macam sistem penerangan yang penting, yaitu:

- a) Sistem penerangan langsung ialah sistem penerangan di mana cahaya dari sumbernya memancar secara langsung ke permukaan kerja.

- b) Sistem penerangan setengah langsung ialah sistem penerangan di mana sebagian cahaya dari sumbernya memancarkan kearah langit-langit, kemudian cahaya itu dipantulkan ke bawah ke ruang kerja.
- c) Sistem penerangan tidak langsung ialah sistem penerangan di mana cahaya memancar kearah langit-langit, kemudian cahaya itu dipantulkan ke bawah ke tempat kerja.
- d) Sistem penerangan setengah tidak langsung ialah sistem penerangan di mana kebanyakan cahaya memancar kearah langit-langit, kemudian kebawah ke ruang kerja, tetapi beberapa cahaya memancar langsung ke bawah.

Bila menggunakan penerangan matahari, maka harus dijaga dengan baik. Agar sinar matahari yang masuk tidak menimbulkan silau ataupun udara yang pengap. Apabila didalam ruangan memerlukan penerangan lampu, maka harus diperhatikan juga sinarnya sehingga dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan. Karena penerangan yang terlalu besar akan membuat panas para karyawan dan akan menimbulkan rasa kegelisahan yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas kerja. Penerangan yang bermutu baik adalah penerangan yang secara relative tidak menyilaukan mata dan dipancarkan secara merata.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penerangan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya jika penerangan yang tidak baik dapat menurunkan produktivitas. Hal tersebut disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para pekerja dalam melakukan aktivitas melihat. Untuk itu jika penglihatan pekerja menjadi tidak jelas akibat penerangan yang tidak baik, maka dapat mengganggu ketepatan dan kecepatan dalam bekerja, untuk itu pekerjaan menjadi tidak efisien dan efektif sehingga membuat kinerja menurun.

c) Warna

Pewarnaan pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, karena dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan. Dalam pemilihan warna harus dipilih warna yang mempunyai kesan menyenangkan, dalam arti ruangan kelihatan lebih segar,terang, bersih, sehingga para karyawan merasa senang dalam ruang kerjanya.

Tohardi (2002:154), mengatakan bahwa warna selain berpengaruh terhadap kemampuan mata untuk melihat objek, juga member pengaruh psikologis kepada para pekerja. Hal senada juga dikemukakan oleh

Moekijat (2002:143), pengaruh warna terhadap psikologis adalah bahwa warna kuning, jingga dan merah dipandang sebagai warna yang panas, warna-warna ini biasanya mempunyai pengaruh psikologis mendorong kehangatan dan perasaan gembira. Sebaliknya warna-warna yang sejuk seperti warna biru, ungu dan hijau tua biasanya menimbulkan pengaruh ketenangan. Warna-warna seperti kuning tua, kuning agak kelabu dankuding gading agak merangsang, sedangkan warna ungu muda dan biru menekan.

Pendapat Sedarmayanti (2009:47), bahwa dampak psikologis dari warna adalah warna biru menenangkan, hijau sangat menenangkan, merah sangat mengusik dan terkesiap, oranye, kuning dan coklat merangsang, sedangkan lembayung agresif, terkesiap dan melesukan.

d) Udara

Sirkulasi udara yang baik dalam suatu ruangan kerja sangat diperlukan bagi karyawan. Tidak hanya pada ruang kerja yang penuh dengan karyawan, tetapi juga pada ruang kerja yang tidak penuh dengan karyawan. Ruang kerja yang senantiasa segar akan membantu pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Menurut Nitisemito (2002:193), pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para karyawan. Untuk menimbulkan pertukaran udara yang baik maka harus diperhatikan adanya ventilasi. Ventilasi ini harus cukup, tetapi juga jangan terlalu banyak sebab akan menimbulkan banyaknya hembusan angin ke dalam ruangan sehingga menimbulkan adanya penyakit.

Menurut Sritomo Wignjosebroto dalam Tohardi (2002:148) ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian mengenai kondisi udara, yaitu kelembaban (*humidity*), suhu (*temperature*), dan sirkulasi udara (*ventilation*).

Keuntungan udara yang baik menurut Moekijat (2002:145) adalah:

- a. Produktivitas yang lebih tinggi
- b. Mutu pekerjaan yang lebih tinggi
- c. Kesenangan dan kesehatan pegawai yang bertambah
- d. Semangat kerja yang lebih tinggi
- e. Kesan yang lebih menyenangkan bagi para tamu
- e) Suara

Kebisingan yang ada di dalam perusahaan yang ditimbulkan oleh suara-suara mesin ataupun kebisingan yang berasal dari sumber lain dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan. Sehingga dengan berkurangnya konsentrasi maka akan menurunkan produktivitas kerja karyawan yang pada gilirannya pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Sedarmayanti (2009:48), mendefinisikan suara bising adalah sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu atau bunyi yang

menjengkelkan. Apabila bising terlalu kuat, akibatnya bukan hanya merusak pendengaran melainkan mengganggu efisiensi kerja. Bising di lingkungan kerja yang terjadi secara terus-menerus dinamakan bising latar belakang (*background noise*).

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kebisingan dalam ruang kerja hendaknya dihilangkan apabila mungkin atau setidaknya dikurangi. Hal ini penting, sebab kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta mengacaukan dalam bekerja.

f) Aroma/bau-bauan

Menurut Sedarmayanti (2009:3), aroma/bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran karena dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja dan aroma/bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Kehadiran aroma/bau-bauan yang tidak enak atau disenangi dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu dalam mendesain lingkungan kerja harus diperhitungkan bagaimana aroma/bau-bauan tidak masuk ke dalam ruangan.

g) Alat dan perlengkapan kerja

Alat dan perlengkapan kerja sangat diperlukan karyawan guna menunjang aktivitas pekerjaan yang dilakukannya. Bila alat dan perlengkapan kerja tidak cukup tersedia, maka aktivitas pekerjaan akan sedikit terhambat. Perlengkapan alat kerja antara lain bisa berupa alat untuk melindungi diri dari ketinggian, melindungi pernafasan, melindungi pendengaran. Bisa juga alat-alat berat maupun alat-alat ringan untuk memperbaiki mesin-mesin yang digunakan bila terjadi kerusakan atau pengecekan secara rutin mesin-mesin yang digunakan untuk memproduksi bahan baku.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2009:31), adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan bagian dari

lingkungan kerja keseluruhan yang didalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang di dalamnya, termasuk semua orang yang menjadi anggota organisasi tersebut, dimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh kebiasaan dan budaya organisasi.

Sugito (2005:147-148), mengemukakan bahwa yang termasuk lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lainnya, serta menggolongkan lingkungan kerja non fisik menjadi tiga macam yaitu:

1) *Job enlargement*

Merupakan lawan dari spesialisasi yaitu suatu ekspansi kerja yang sifatnya horizontal untuk memberikan pekerja dengan keragaman tugas meskipun dengan tanggung jawab yang relative sama. *Job enlargement* dikenal juga sebagai *job relation*.

2) *Job enrichment*

Merupakan suatu ekspansi pekerjaan secara vertical dengan memberikan responsibility lebih banyak kepada pekerja.

3) *Wage incentives*

Merupakan suatu reward yang diberikan pada pekerja yang mempunyai performance di atas normal.

B) Unsur-unsur lingkungan kerja non fisik

Menurut Cokroaminoto (2007:1), lingkungan kerja non fisik adalah: struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, dan budaya organisasi. Adapun penjelasan dari masing-masing unsur tersebut adalah sebagai berikut:

a) Struktur Tugas

Menurut Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan, sehingga ada kejelasan mengenai tanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas. Struktur tugas harus jelas dan mekanisme harus dijalankan. Menurut Kusanadi (2003:165), wewenang yang diberikan kepada setiap orang yang ada didalam organisasi harus tegas

batasannya sehingga tidak menimbulkan pengertian ganda. Struktur tugas sangat penting keberadaannya di suatu organisasi, karena karyawan akan mengetahui tanggung jawab pekerjaannya dan mengetahui harus bertanggung jawab kepada siapa.

b) Desain Pekerjaan

Menurut Handoko (2003:31), berpendapat bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi dan perilaku. Bila desain pekerjaan dilakukan dengan tepat, maka hasilnya adalah pekerjaan yang produktif dan memuaskan.

Menurut Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), mengungkapkan bahwa desain pekerjaan menggambarkan kompleksitas dan tingkat kesulitan suatu tugas yang dikerjakan seorang karyawan. Manajemen harus menjamin bahwa tugas yang diberikan dapat diselesaikan. Untuk mengupayakannya biasanya sebuah tugas disertai penunjuk teknis atau manual pelaksanaan, disamping disediakan kesempatan untuk karyawan berkonsultasi serta dilakukannya pengendalian. Hal-hal tersebut memungkinkan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Manajemen sumber daya manusia perlu memiliki pemahaman tentang desain pekerjaan jika menginginkan satuan kerja yang tepat dalam suatu perusahaan, karena dengan memahami desain pekerjaan manajemen dapat mengatur tugas kepada setiap karyawan dengan tepat sehingga karyawan bekerja dengan baik dan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

c) Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan mencerminkan modal kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan. Rivai (2003:42), menjelaskan definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan, organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan dan memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang.

a. Orientasi penyelesaian tugas (*task oriented*)

Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Asalkan tugas-tugasnya dapat terselesaikan. Pola kepemimpinan yang demikian dapat berpengaruh terhadap penciptaan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, akibatnya ada perasaan tertekan pada karyawan.

b. Pola yang berorientasi pada manusia (*human oriented*)

Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang di hadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawannya.

c. Gabungan 2 pola yang ada

Dengan kemampuan pemimpin dalam menggabungkan kedua pola yang ada, dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan pola ini pemimpin menghendaki tugas yang diserahkan harus selesai tetapi memperhatikan masalah kemanusiaan yang terjadi pada karyawan.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari pola kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin umumnya terlihat dari kinerja karyawan. Dimana tinggi atau rendahnya kinerja, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya pola kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada karyawannya.

d) Pola Kerja Sama

Keterlibatan manusia dalam proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu biasanya diwujudkan dalam suatu hubungan yang bersifat formal hirarki. Hubungan-hubungan formal yang bersifat hirarki tersebut dimaksudkan untuk memungkinkan orang-orang yang terlibat untuk bekerja bersama secara serasi dan pola kerja sama merupakan bentuk-bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas.

Menciptakan kerja sama yang harmonis bukanlah sesuatu yang mudah dicapai. Kerja sama yang harmonis merupakan suatu idealisme yang harus di perjuangkan terus-menerus. Dengan adanya kerja sama yang baik didalam suatu organisasi maka akan tercipta lingkungan organisasi tersebut. Oleh sebab itu maka dalam setiap organisasi harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja bersama kemudian dikembangkan menjadi kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama.

e) Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2004:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengetahui masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Kusnadi (2003:144), budaya organisasi merupakan kumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang ada di dalam organisasi dan diakui oleh anggotanya. Budaya organisasi membentuk perilaku orang-orang yang ada didalam organisasi.

Menurut Robbins dalam Moeljono (2005:13), terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, antara lain:

- (a) Inisiatif individu: tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian.
- (b) Toleransi resiko: tingkat pengambilan resiko, inovasi dan keberanian.

- (c) Arahan: kemampuan organisasi menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kerja.
- (d) Integrasi: kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan.
- (e) Dukungan manajemen: kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
- (f) Kontrol: seberapa besar aturan, arahan supervisor mampu mengontrol perilaku kerja bawahan.
- (g) Identitas: seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan dan menimbulkan rasa bangga terhadap atribut dari organisasi.
- (h) Sistem imbalan: seberapa jauh alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
- (i) Toleransi konflik: kesempatan karyawan untuk mengungkapkan konflik secara terbuka atau kebebasan dalam mengungkapkan pendapat.
- (j) Pola komunikasi: seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Swasto (2003:26) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Simanjuntak (2005:1) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu.

Mangkunegara (2004:9) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian menurut para ahli diatas, maka kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang telah diperoleh oleh karyawan berdasarkan standart data periode waktu tertentu. Jadi kinerja dalam konsep ini adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan oleh karyawan.

b. Pengukuran Kinerja

Prawirosentono (1999:193) menyatakan kinerja setiap unit kerja harus diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahan saja. Oleh karena itu para manajer harus memonitor setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik. Sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, dimana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang diatas standar (target), dan mana yang dibawah target.

c. Standar Pengukuran Kinerja

Kinerja yang dapat diukur, sebagaimana yang dipaparkan oleh Prawirosentono (1999:186), kinerja yang diukur adalah kinerja orang-orang yang ada dalam organisasi. Memang awalnya yang diukur adalah kinerja seluruh organisasi, kemudian unit-unit organisasi yang mendukung, dan akhirnya kinerja orang-orang yang ada didalamnya. Menurut Simanjutak (2005:127), menjelaskan bahwa kinerja yang diukur adalah kinerja perusahaan dari kinerja masing-masing unit organisasi, dan kinerja tiap unit adalah penjumlahan dari kinerja setiap individu atau perorangan yang ada dalam unit tersebut, standar pengukuran unit tersebut terdiri atas kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Seperti yang dijelaskan diatas, dalam upaya pengukuran kinerja organisasi mengukur kinerja perorangan pelaku dalam organisasi. Standar ukuran kinerja suatu organisasi harus diproyeksikan ke dalam standar kinerja para pelaku dalam unit-unit yang bersangkutan. Setelah seluruh standar kinerja itu dapat ditentukan yang selanjutnya digunakan untuk membandingkan dengan kinerja yang sebenarnya (*actual performance*). Evaluasi atas kinerja harus dilakukan terus-menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dharma (2003:355), menyatakan bahwa kriteria utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a). Pengukuran kuantitas, Item-itemnya yaitu sebagai berikut:
 - 1) Meningkatkan kuantitas kerja yang diharapkan
 - 2) Memberikan hasil yang terbaik
 - 3) Meningkatkan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
- b). Pengukuran kualitas, Item-itemnya yaitu sebagai berikut:
 - 1) Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan
 - 2) Hasil kerja karyawan lebih baik dari sebelumnya
 - 3) Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan
- c). Pengukuran ketepatan waktu, Item-itemnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan
- 2) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan meningkat dibanding waktu lain
- 3) Kecepatan waktu menyelesaikan tugas dibandingkan dengan standar perusahaan.

Melalui pengukuran kinerja yang diharapkan satuan organisasi/kerja dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program satuan organisasi dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya dari pengukuran kinerja, setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih obyektif. Pengukuran prestasi kerja juga berfungsi sebagai informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha melalui serangkaian prioritas tertentu (Dharma, 1993:40)

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja yaitu motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dalam organisasi. Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas seperti fungsi manajemen harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan.

Produktivitas individu bagaimana kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor:

- a) Kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan
- b) Tingkat usaha
- c) Dukungan yang diberikan pada orang tersebut

Menurut Mathis dan Jackson (2002:81), Kinerja (P) adalah hasil dari *ability* kemampuan (A) dikalikan dengan *effort* usaha (E) dikalikan dengan *support* dukungan (S) ($P=A \times E \times S$). Kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau tidak ada. Perekrutan dan seleksi berhubungan secara langsung dengan faktor pertama, kemampuan alami, yang melibatkan pemilihan dengan bakat dan minat yang tepat untuk

pekerjaan yang diberikan. Faktor yang kedua usaha yang dilakukan oleh seseorang yang dipengaruhi oleh banyak masalah Sumber Daya Manusia, seperti Motivasi, Insentif, dan rancangan pekerjaan. Faktor ketiga yaitu dukungan organisasi termasuk pelatihan, peralatan yang disediakan mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif. Aktivitas Sumber Daya Manusia disini melibatkan pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja.

e. Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2002:81), menyatakan Penilaian Kinerja (*performance appraisal-PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standart, dan kemudian mengkomunikasikan dengan karyawan.

Standar yang dibandingkan dengan apa yang diharapkan dilakukan seseorang dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, seorang supervisor dapat menentukan level kinerja karyawan. Proses penilaian kinerja harus dikaitkan uraian pekerjaan dengan standar kinerja. Mengembangkan standar kinerja yang jelas dan realistis dapat mengurangi problem komunikasi dalam umpan balik penilaian kinerja antara manajer, supervisor, dan karyawan.

Menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2004:10) menyatakan bahwa tujuan penilaian pekerjaan atau evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk membuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi yang lalu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau kepada pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Simanjutak (2005:109-110), menyebutkan bahwa tujuan dari penilaian pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a) Peningkatan kinerja individu dan organisasi
- b) Pengembangan sumber daya manusia
- c) Sebagai dasar pemberian kompensasi
- d) Peningkatan produktivitas
- e) Penentuan program pegawaiian (rotasi, demosi, promosi, dan lain sebagainya).

4. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja

Kinerja dianggap sesuatu yang penting, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan apabila kinerja dari karyawan meningkat atau relatif bagus, maka karyawan itu sendiri akan mendapatkan kompensasi atau balas jasa yang setimpal dengan kinerja dari karyawan tersebut. Tentu saja kegiatan-kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu dan tujuan dapat dicapai dengan baik. Apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya

5. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakankegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak waktu yang lama, demikian lingkungan kerja yang kurang baik akan menuntut tenaga kerja

dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya sistem kerja yang efektif dan efisien. Didalam suatu organisasi atau perusahaan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa agar member pengaruh yang positif, lingkungan kerja yang baik sehingga kemampuan kerja semakin optimal. Salah satu keluaran tercermin dari kinerja karyawan, dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang baik adalah faktor lingkungan kerja misalnya sistem penerangan, sirkulasi udara, warna, musik, kebersihan, jalinan komunikasi antara pimpinan karyawan, kesempatan untuk berkreaitivitas dan kerja sama antar karyawan, perlu mendapatkan perhatian agar karyawan merasa betah berada dalam lingkungan kerja, harus benar-benar diperhatikan oleh pihak manajemen.

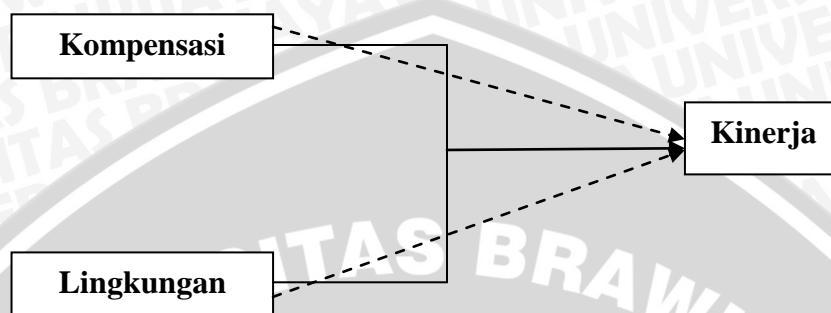
C. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Singarimbun (2008:33), menyatakan bahwa konsep adalah istilah dengan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian dalam kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Berdasarkan penjelasan mengenai kompensasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan maka dapat dirumuskan kerangka konsepsi seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2.2

Model Konsep



Keterangan:

————— : Pengaruh simultan

----- : Pengaruh parsial

1. Model Hipotesis

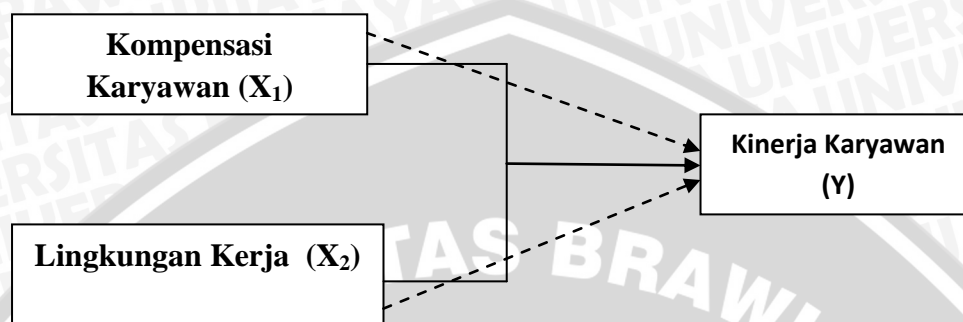
Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric (Sugiyono, 2009:64).

Dari model konsep diatas dikembangkan menjadi model hipotesis dengan menggunakan teori dengan variabel bebas yaitu, kompensasi karyawan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 2.3

Model Hipotesis



Keterangan:

————— : Pengaruh simultan

----- : Pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis pada halaman sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi karyawan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.