

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen

Menurut Bateman dan Snell dalam bukunya yang berjudul "*Management : The New Competitive Landscape*" (2004, p14) menjelaskan bahwa Manajemen adalah proses bekerja dengan orang dan berbagai sumber daya untuk menyelesaikan tujuan-tujuan organisasi. Para manajer yang baik dapat mengerjakan semua ini dengan efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam bukunya yang berjudul "Manajemen" (2007, p8) menjelaskan secara sederhana Manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Penjelasan lebih jauh tentang manajemen adalah proses mengorganisasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Selain itu, manajemen melibatkan efisiensi dan efektivitas penyelesaian aktivitas-aktivitas kerja organisasi atau sekurang-kurangnya itulah yang didambakan manajer.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi-fungsi tersendiri dalam menjalankan perannya. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol menulis bahwa manajer menjalankan lima fungsi yaitu merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Tetapi dewasa ini, kelima fungsi tersebut diringkas menjadi empat yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian.

Dalam bukunya "Perilaku Organisasi" (2003, p5), Stephen P. Robbins menjelaskan fungsi-fungsi manajemen, yaitu :

1. Perencanaan

Karena sebuah organisasi mempunyai tujuan-tujuan untuk dicapai, maka manajer harus menetapkan tujuan-tujuan tersebut dan alat atau cara untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi perencanaan meliputi menentukan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan suatu hierarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.

2. Pengorganisasian

Fungsi ini mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil.

3. Pemimpin

Setiap organisasi terdiri dari orang-orang, dan adalah tugas manajemen untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang ini. Fungsi ini mencakup hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif dan memecahkan konflik.

4. Pengendalian

Setelah tujuan-tujuan ditetapkan, rencana-rencana dirumuskan, pengaturan struktural digambarkan, serta orang-orang dipekerjakan, dilatih dan dimotivasi, masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru. Untuk memastikan bahwa semua urusan berjalan dengan seharusnya, manajemen harus memantau kinerja organisasi. Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan yang cukup berarti, manajemen bertugas untuk mengembalikan organisasi itu pada jalurnya. Pemantauan, perbandingan dan kemungkinan mengoreksi inilah yang diartikan sebagai fungsi pengendalian.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari berbagai jenis, diantaranya adalah Manajemen Keuangan, Manajemen Strategi, Manajemen Informatika, Manajemen Sumber Daya Manusia dan lainnya. Dalam topik ini, penulis akan menjelaskan salah satu jenis Manajemen, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2006, p3) Robert L. Mathis dan John H. Jackson menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sumber daya manusia terlibat dengan semua hal-hal strategis, lingkungan eksternal, proses bisnis internal, efektivitas dan hal lainnya dengan mengidentifikasi bagaimana sumber daya manusia dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas organisasional, membantu untuk menangani kompetisi asing secara efektif, atau meningkatkan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia secara formal berkontribusi dalam usaha perencanaan perusahaan secara keseluruhan, atau hanya dengan mengetahui mengenai masalah yang dihadapi organisasi.

Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*" (2006, p4) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah istilah modern untuk apa yang secara tradisional disebut sebagai Personalia Administrasi atau Manajemen Personalia. Namun, beberapa ahli percaya manajemen sumber daya manusia agak berbeda dengan manajemen tradisional. Mereka melihat manajemen personalia jauh lebih sempit dan berorientasi secara tata usaha dari manajemen sumber daya manusia.

Menurut Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart dan Patrick M. Wright dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*" (2000, p4) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya

Manusia (SDM) mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja. Ada beberapa praktek-praktek SDM yang penting, dan strategi yang mendasari praktek ini perlu dipertimbangkan untuk memaksimalkan pengaruh mereka terhadap kinerja perusahaan. Praktek SDM yang efektif telah terbukti berhubungan dengan kinerja perusahaan dengan cara berkontribusi terhadap karyawan, kepuasan pelanggan, inovasi, produktivitas dan pengembangan reputasi baik di masyarakat maupun perusahaan.

2.2.1 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus utama Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas. Untuk mencapai sasaran perusahaan, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan.

Berdasarkan buku yang ditulis oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2006, pp43-46), Manajemen SDM terdiri atas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi. Berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM :

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Lewat perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Adalah hal yang sangat penting untuk memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM), guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM. Pentingnya SDM dalam daya saing organisasional harus disampaikan juga. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian efektivitas SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM. Rencana SDM yang strategis harus menjamin ketersediaan perbedaan individu-individu yang memadai untuk persyaratan tindakan afirmatif.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karier menyebutkan dua arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut. Menilai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya merupakan fokus dari manajemen kinerja.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan

yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Melalui fokus mengenai kesehatan yang lebih luas, manajemen SDM dapat membantu karyawan yang mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lainnya melalui program bantuan karyawan untuk mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, keamanan tempat kerja juga menjadi penting sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat di tempat kerja.

7. Hubungan Karyawan atau Buruh dan Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif apabila karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan dan memperbaharui kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama mengetahui apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, hubungan serikat pekerja manajemen harus disampaikan dengan baik juga.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen SDM yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi dalam Menurut Malayu S. P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah" (2005, pp24-26) menjelaskan ada lima fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses merencanakan penempatan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian karyawan yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan situasi lingkungan pekerjaan.

5. Perekrutan

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

2.3 Kompensasi

Manajemen Sumber Daya Manusia juga menjelaskan kebijakan-kebijakan tentang kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan pada suatu perusahaan. Menurut Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar Kunci Keberhasilan" (2000, p129), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2000, p117), kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan dalam bentuk sejumlah uang atau sejumlah barang.

2.3.1 Fungsi Kompensasi

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili Samsudin dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2006,p188), kompensasi memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut :

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

2.3.2 Jenis Kompensasi

Triton dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2007, p125) menjelaskan kompensasi yang diberikan kepada karyawan memiliki beberapa jenis, salah satunya berdasarkan sifat penerimaannya yang dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi yang bersifat finansial

Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain sebagainya yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Kompensasi yang bersifat non finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Yang termasuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat beribadah, penyediaan fasilitas olahraga dan sebagainya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*", ada dua tipe kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung terdiri dari :

a. Pembayaran Dasar (*Base Pay*) adalah kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya sebagai upah atau gaji. Banyak organisasi menggunakan dua kategori dasar dalam membayar, yaitu upah dan gaji per jam, yang diidentifikasi sesuai dengan cara pendistribusian pembayaran dan sifat pekerjaan.

- Upah adalah pembayaran langsung yang dihitung atas jumlah waktu bekerja. Membayar per jam adalah cara pembayaran yang paling umum berdasarkan waktu dan karyawannya dibayar per jam.
- Gaji adalah pembayaran konsisten yang dilakukan setiap periode tanpa memandang jumlah jam kerja. Karyawan yang dibayar dengan gaji biasanya memiliki status yang lebih tinggi daripada karyawan yang dibayar dengan upah.

Beberapa organisasi mempertahankan pendekatan gaji dengan manufaktur mereka dan karyawan utama dalam rangka menciptakan rasa loyalitas yang lebih besar dan komitmen kepada organisasi. Namun, mereka masih harus membayar lembur untuk karyawan tertentu yang ditentukan oleh hukum federal dan negara.

b. Pembayaran Variabel adalah jenis kompensasi yang terkait dengan individu, tim, atau kinerja organisasi. Jenis pembayaran variabel yang paling umum untuk membayar sebagian besar karyawan adalah dengan bentuk pembayaran bonus dan program insentif. Eksekutif sering menerima imbalan jangka panjang seperti opsi saham.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Banyak organisasi memberikan banyak imbalan ekstrinsik secara tidak langsung.

Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari

penghargaan tanpa menerima uang yang sebenarnya. *Benefit* adalah suatu hadiah yang diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan sebagai nominal keanggotaan organisasi, terlepas dari kinerja. *Benefit* terdiri dari:

- a. Medis atau Asuransi jiwa
- b. Cuti
- c. Pensiun
- d. Kompensasi Pekerja
- e. Lainnya

2.3.3 Asas Kompensasi

Keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan sangat dibutuhkan untuk menjamin kinerja karyawan dan untuk memberikan rasa kenyamanan kepada setiap karyawan, oleh karena itu kompensasi memiliki asas yang menjelaskan tata cara pembagiannya yang sesuai.

Asas kompensasi menurut Malayu Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2007, p122) adalah adil dan layak dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Berikut ini diuraikan secara jelas mengenai asas pemberian kompensasi :

1. Asas Adil

Adil dalam pemberian kompensasi bukanlah berarti setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama, tetapi justru nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, resiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab perusahaan, jabatan pekerja, serta memenuhi syarat internal konsistensi. Asas adil dalam pemberian kompensasi ini dalam jangka panjang apabila telah terpenuhi akan memungkinkan tercapainya kondisi pekerjaan yang diwarnai oleh kerja sama yang baik, semangat kerja yang baik, disiplin, stabil, dan terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.

2. Asas Layak dan Wajar

Asas yang layak dan wajar berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan wajar tidak biasanya ditentukan berdasarkan ketentuan upah minimum yang diberlakukan oleh pemerintah dan konsistensi eksternal lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikat pekerja, dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

2.4 Lingkungan Kerja

Selain kompensasi, lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan perusahaan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan tingkat produktivitas karyawan.

Menurut Alex S Nitisemito dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia" (2000, p183) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Sedarmayati dalam bukunya yang berjudul "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja" (2001, p1) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkasas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung serta yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.4.1 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti dalam bukunya " Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja" (2001, p21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar dalam memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

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. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex S Nitisemito dalam bukunya "Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia" (2000, p171-173), perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Menurut Suryadi Perwiro Sentoso dalam bukunya "Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia" (2001, p19-21), pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja memiliki beberapa faktor yang dapat menentukan apakah kondisi lingkungan kerja tersebut dapat memberikan kenyamanan tersendiri bagi karyawan atau tidak.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti dalam bukunya yang berjudul "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja" (2001, p21), yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan diantaranya adalah :

1. Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas menyebabkan pengerjaan pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan

pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara. Secara bersama-sama, temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya

peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen dan tubuh manusia dalam berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau aroma yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Dalam jangka panjang bunyi yang bising 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. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya. Diantaranya pendengaran dapat berkurang. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan

c. Frekuensi kebisingan

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Konsentrasi bekerja
- b. Datangnya kelelahan
- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja. Bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *Air Conditioner* (AC) yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya, tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keberadaan keamanan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.5 Kinerja

Faktor kompensasi dan lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan dan akan berdampak pada produktivitas sebuah perusahaan, dimana kata Kinerja itu sendiri berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Kinerja" (2007, p7), Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2.5.1 Manajemen Kinerja

Menurut Barry Cushway dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" (2002, p87) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu dan perusahaan dapat bertemu. Ada asumsi yang perlu digaris bawahi, yaitu jika seorang merasa puas karena tujuannya tercapai dan pada saat yang bersamaan ikut serta dalam pencapaian organisasi, maka dia akan benar-benar termotivasi dan akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Kinerja" (2007, p7), Wibowo menjelaskan Manajemen Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang dilakukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Sedangkan menurut Payaman Simanjuntak dalam bukunya yang berjudul "Manajemen dan Evaluasi Kinerja" (2005, p1), Manajemen Kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja tersebut.

2.5.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Menurut Payaman J. Simanjuntak dalam bukunya yang berjudul "Manajemen dan Evaluasi Kinerja" (2005, p10) menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu :

1. Kompetensi Individu

Kompetensi Individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Motivasi dan etos kerja

2. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga bergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja. Demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.5.3 Elemen Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya yang berjudul *"Human Resource Management"* (2006, p378), kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dan hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

Dimensi lain dari kinerja di luar beberapa yang umum ini dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan. Kriteria pekerjaan (*job criteria*) atau dimensi yang spesifik dari

kinerja pekerjaan akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut.

2.5.4 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan agar segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai.

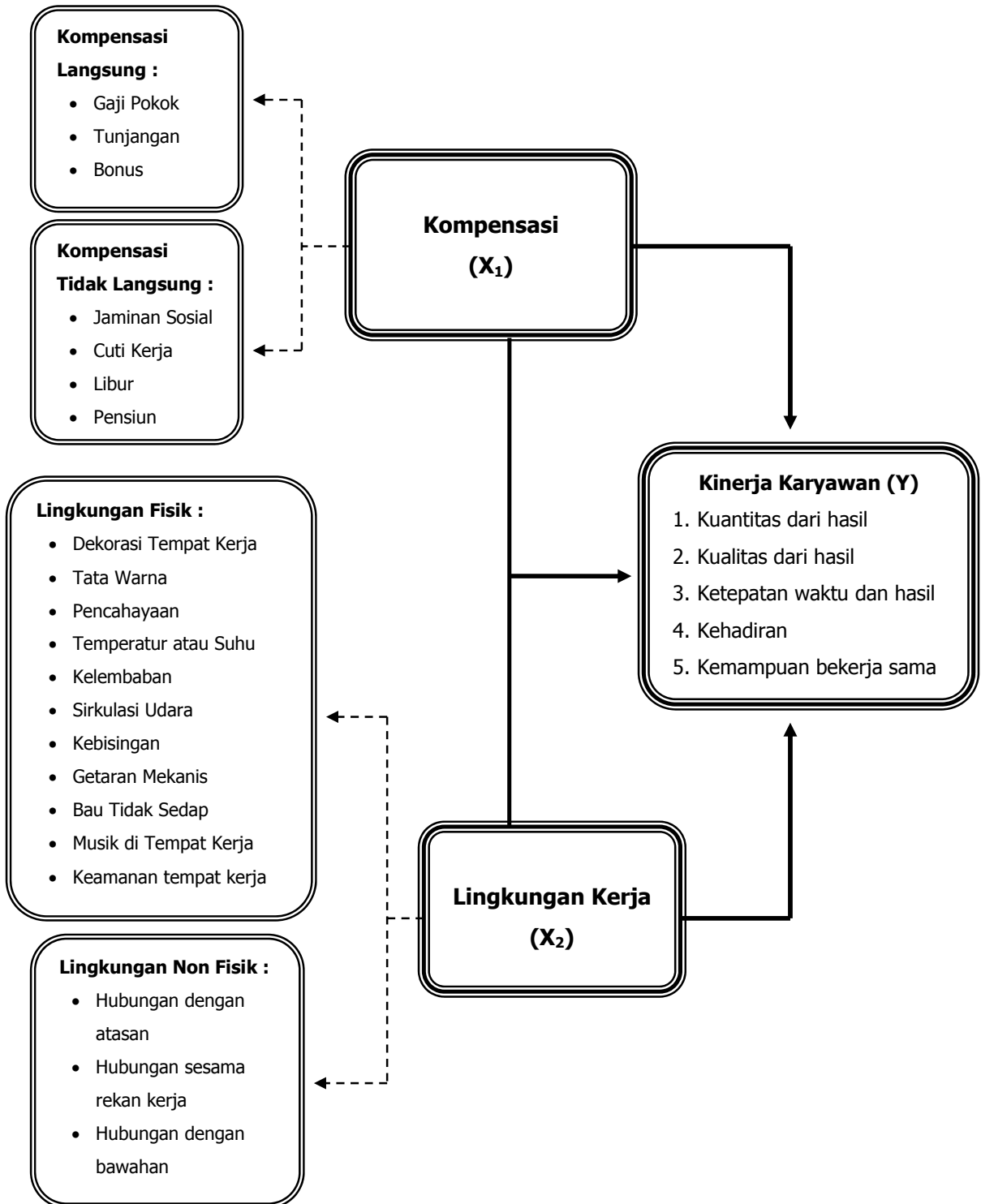
Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam buku "*Human Resource Management*" (2006, p382), Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Sedangkan menurut Payaman dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*" (2005, p20) mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut.

Evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan :

1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi
2. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data
3. Mengembangkan dan mengkaji informasi
4. Menarik kesimpulan

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis

2.7 Penelitian Terdahulu

Menurut Verri Ginoga dalam tesisnya pada yang berjudul "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Inhutani I unit III Makassar", beliau melakukan penelitian terhadap empat variabel bebas yaitu Kompensasi (X_1), Pendidikan (X_2), Pelatihan (X_3), dan Lingkungan Kerja (X_4) terhadap satu variabel terikat yaitu Kinerja Organisasi (Y). Hasil dari penelitian tersebut adalah :

1. Kompensasi yang diperoleh karyawan PT. Inhutani I Unit III Makassar hanya memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan kompensasi yang ada saat ini kurang berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Inhutani I unit III Makassar. Menurut data yang diperoleh, perlu dilakukan penyesuaian gaji dan tunjangan berdasarkan kondisi perekonomian saat ini.
2. Keseluruhan variabel pendidikan memperoleh skor sebesar 2,18. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Inhutani I Unit III Makassar. Sehingga pendidikan karyawan perlu ditingkatkan dan mendapat perhatian dari manajemen sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal.
3. Dari hasil kuesioner, diperoleh nilai skor untuk variabel pelatihan sebesar 2,70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga pelatihan perlu ditingkatkan untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan, kecakapan dan keterampilan di dalam melaksanakan pekerjaan yang di embannya. Yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Dari hasil kuesioner, diperoleh nilai skor untuk variabel lingkungan kerja sebesar 3,04. Hal ini menunjukkan telah terciptanya suasana kerja dan hubungan antar karyawan yang harmonis, sarana kerja yang cukup memadai dan hubungan semua komponen dari staff sampai pejabat sangat menunjang dan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam tesisnya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Benefits, Lingkungan Kerja Serta Jenjang Karir Terhadap Komitmen Karyawan Dalam Suatu Organisasi Di PT. GHI", Dimitrius Februar Usodo melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kebijakan manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari kebijakan Kompensasi (X_1), Kebijakan Benefit (X_2), Kebijakan Lingkungan Kerja (X_3) dan Kebijakan Jenjang Karir (X_4) terhadap Komitmen Karyawan (Y). Hasil penelitian menemukan hasil Uji-F yang menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia yang diteliti secara bersama-sama sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang ditandai dengan nilai R^2 atau koefisien determinasinya sebesar 80,7%. Hasil Uji t menemukan bahwa dari 4 kebijakan yang diajukan secara partial, terbukti hanya satu kebijakan yang mempunyai pengaruh cukup kuat yaitu kebijakan kompensasi dengan nilai koefisiennya sebesar 65,7% dengan signifikan di bawah 0,05. Untuk tiga kebijakan lainnya yaitu kebijakan benefit, kebijakan lingkungan kerja dan kebijakan jenjang karir tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak semua kebijakan berpengaruh pada komitmen karyawan, tetapi secara bersama-sama terdapat pengaruh kebijakan yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Maka, penulis menyarankan kepada pihak manajemen perusahaan agar faktor kebijakan kompensasi diberikan prioritas perhatian sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Sedangkan untuk faktor kebijakan benefit, kebijakan lingkungan kerja dan kebijakan jenjang karir dapat dipertahankan dan dipelihara sehingga komitmen karyawan dapat terus terjaga sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh pihak karyawan juga pihak organisasi secara keseluruhan.

Menurut Lilik Khoiriyah dalam skripsinya yang berjudul "Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aji Bali Jayawijaya Surakarta", menunjukkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Hasil analisis regresi memperoleh persamaan : $Y = 0,384 + 0,515X_1 + 0,463X_2$ yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh upah dan lingkungan kerja karyawan.

Hasil analisis regresi juga memperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,643, ini berarti 64,3% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel upah dan lingkungan kerja. Sisanya sebesar 35,7% dijelaskan oleh variabel lain, misalnya motivasi kerja, komunikasi, sarana dan prasarana, dan jenjang karir.

2. Upah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Aji Bali Jayawijaya. Hal ini terbukti dari hasil Uji t yang memperoleh t hitung $X_1 = 7,588$ diterima pada taraf signifikansi 5%.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Aji Bali Jayawijaya. Hal ini terbukti dari hasil Uji t yang memperoleh t hitung $X_2 = 6,142$ diterima pada taraf signifikansi 5%.
4. Upah dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Aji Bali Jayawijaya. Hal ini terbukti dari hasil Uji F yang memperoleh F hitung sebesar 87,424 diterima pada taraf signifikansi 5%.
5. Hasil perhitungan sumbangan relatif dan sumbangan efektif menunjukkan bahwa kontribusi upah terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 36,8%, sedangkan lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 27,5%, sehingga total sumbangan upah dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebesar 64,3%.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka disarankan agar :

1. Bagi Karyawan
 - a. Upah terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan hendaknya menjadikan upah sebagai penyemangat dalam bekerja. Selain itu karyawan hendaknya selalu mempertahankan atau bahkan meningkatkan motivasi, khususnya motivasi untuk memperoleh upah yang lebih besar.
 - b. Lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan harus selalu berusaha menjaga kerapihan

dan kebersihan ruang kerja, sehingga nyaman jika ditempati khususnya ketika sedang bekerja.

2. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan karyawan, memperhatikan hak-hak karyawan, memberikan kesejahteraan dan sebagainya agar karyawan merasa betah dan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaiknya perusahaan meningkatkan jumlah upah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.
- b. Perusahaan hendaknya melakukan perbaikan terhadap gedung, fasilitas kerja, dan alat-alat keselamatan kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.

Menurut Trisnawati Handayani dalam tesisnya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja GTT SMA Negeri di Kabupaten Klaten", menunjukkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Persaman regresi $Y = 43,55408 + 0,101659X_1 + 0,217514X_2 + 0,264072X_3$

Persamaan tersebut mempunyai arti bahwa:

- a. Kompensasi (X_1) tidak signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja GTT.
 - b. Motivasi (X_2) signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja GTT.
 - c. Lingkungan kerja (X_3) signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja GTT.
2. Maka variabel kompensasi, motivasi, lingkungan kerja GTT secara bersama-sama sangat baik dalam menerangkan variabel kinerja (Y), karena F hitung $>$ F tabel = $6,810997 > 5,99244$ dengan derajat keyakinan 1% ($1\% = 0,01$).

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka disarankan agar :

- a. Mengingat kompensasi GTT SMA Negeri di Klaten tidak berpengaruh terhadap kinerja, maka Pemda, dinas P dan K, serta kepala sekolah seyogyanya mengupayakan secara optimal bagaimana mensejahterahkan GTT dengan honor yang layak, baik yang menyangkut material di dalamnya termasuk honor, gaji, imbalan atau barang. Karena selama ini honor yang diterima GTT masih di bawah UMR (Upah Minimum Regional), paling tidak dengan dinaikkan honor secara berkala setiap beberapa bulan sekali baik dari pihak-pihak yang terkait, sehingga dapat membuat guru menjadi lebih semangat dalam mengajar.
- b. Disarankan kepada kepala sekolah agar menumbuhkembangkan motivasi guru, agar menjalankan tugas secara profesional, melalui pendekatan personal, kekeluargaan, familier dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.
- c. Kesejahteraan batin yang menyangkut kenyamanan, keamanan, kebersihan, serta kerukunan antar guru dan pegawai lainnya di lingkungan sekolah perlu dievaluasi. Kepala sekolah perlu mengevaluasi lingkungan sekolah yang kumuh menjadi bersih seperti tidak membuang sampah sembarangan atau menyediakan tempat-tempat sampah, kamar mandi atau wc (*water closet*) agar tidak bau dan kotor, ruangan diusahakan terdapat ventilasi atau kipas angin agar udara ruangan tidak panas, polusi udara karena rokok ditekan, serta keharmonisan antar personal perlu dijaga dan ditingkatkan, sehingga tidak ada persaingan antar GTT dengan guru PNS. Ungkapan-ungkapan pujian dari kepala sekolah juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja GTT.

2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono dalam bukunya "Metode Penelitian Bisnis" (2005, p51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

- Ha : Terdapat pengaruh antara variabel bebas dan terikat
- Ho : Tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan terikat

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut.

Hipotesis pertama

Ha : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Ho : Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis kedua

Ha : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Ho : Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketiga

Ha : Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Ho : Kompensasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan