

## BAB 2 LANDASAN TEORI

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Landasan Teori

##### 2.1.1—Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti yang sangat penting. Sumber daya manusia menjadi sumber penentu dari perencanaan tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia,  
berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. (Gerry Desslern, 2011: 31), suatu proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengatur manusia dan sumber daya organisasi lainnya (Nickels dan McHugh, 2013:179).
- b. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur bakat manusia untuk mencapai sebuah tujuan organisasi (Snell dan Bohlander, 2012:4).
- c. Manajemen sumber daya manusia adalah utilisasi dari individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi. (Mondy, 2012:4-5).
- d. Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian (Dessler, 2011:8).

Jadi, berdasarkan beberapa definisi di atas yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

**Formatted:** Heading 3, Line spacing: single

**Formatted:** Heading 6, Left, Tab stops: Not 1.5 cm

**Formatted:** Font color: Black

**Formatted:** Left, Space Before: 10 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Tab stops: Not at 1 cm

**Formatted:** Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

## 2.1.1.2 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik maka akan menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, sehingga membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi saat ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja disekitar perusahaannya. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air\_conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Sedangkan menurut Lewa dan Subono (2015:235) bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan.

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang maksimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat kinerja karyawan.

Menurut Kurniadi Budianto dan Katini (2015) berbagai hal dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah lingkungan kerja, secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Dalam penelitiannya, Ia juga menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja fisik dan non fisik dengan kinerja karyawan. Baik secara serentak ataupun berdiri sendiri.

### 2.2.1.1.2.1 Jenis Lingkungan Kerja

Dalam penelitiannya Budianto dan Katini (2015:121) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black Indonesian

**Formatted:** Left, Line spacing: Multiple 1.15 Tab stops: Not at 1.5 cm

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

**Formatted:** Tab stops: 1.25 cm, Left + Not 1.5 cm

**Formatted:** Heading 6, Left, Indent: Left: 1 cm, Line spacing: single, Tab stops: Not at 1.5 cm

**Formatted:** Font: Not Bold

**Formatted:** Font: Not Bold, Indonesian

**Formatted:** Font: Not Bold

**Formatted:** Font: Indonesian

**Formatted:** Indent: Left: 0 cm, First line: 0 cm

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.

2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, seperti: temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

#### **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa di abaikan, seperti perusahaan 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.

Sehingga dapat dibuat penjelasan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non fisik, sebagai berikut ini :

1) Hubungan Atasan dengan Bawahan.

Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2009:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

2) Hubungan antar Karyawan

**Formatted:** Indent: Left: 2 cm

**Formatted:** Font: Bold

**Formatted:** Indent: Left: 2 cm, Tab stops: cm, Left + Not at 1.5 cm

**Formatted:** Indent: Left: 2 cm

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2009:299) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalinkan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan berdasarkan teori-teori diatas maka lingkungan kerja dapat dinilai dari dua dimensi. Yang pertama adalah lingkungan kerja fisik, dengan indikator berupa peralatan kantor, layout kantor, dan lingkungan perantara/umum. Dan yang kedua adalah lingkungan kerja non fisik, dengan indikator berupa hubungan kerja antar karyawan dengan atasan dan hubungan kerja karyawan dengan sesamanya.

~~— Lingkungan kerja fisik dapat di artikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sedarmayanti (2009:22) menyatakan yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Omari (2017:15544) Lingkungan fisik di tempat kerja sangat penting untuk kinerja, kepuasan, hubungan sosial, dan kesehatan karyawan. Secara umum dipahami bahwa desain fisik kantor dan kondisi lingkungan di tempat kerja adalah faktor penting dalam kinerja organisasi. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004:146) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain lain.~~

~~— Menurut Sihombing (2004:175) lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya menurut Nuraini (2013:184) beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan~~

kerja fisik meliputi warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan dan keamanan. Sedangkan menurut Setiawan (2017:83) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan. Dalam penelitiannya Budianto (2015:121) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori yaitu:

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

#### **2.1.2.2 — Lingkungan Kerja Non Fisik**

— Menurut Sedarmayanti (2009:31) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Sedangkan menurut Nuraini (2013:139) lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang diciptakan perusahaan terkait dengan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri. Menurut Ahyari (2001:126) faktor lain dalam lingkungan kerja non fisik yang tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

— Dari teori diatas pula maka, dalam penelitian Budianto (2015:122), Ia menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan

dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan, seperti perusahaan 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. Sehingga dapat dibuat penjelasan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non fisik, sebagai berikut ini :

a. Hubungan Atasan dengan Bawahan.

Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2009:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

b. Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2009:299) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan dapat disimpulkan berdasarkan teori-teori di atas maka lingkungan kerja dapat dinilai dari dua dimensi. Yang pertama adalah lingkungan kerja fisik, dengan indikator berupa peralatan kantor, *layout* kantor, dan lingkungan perantara/umum. Dan yang kedua adalah lingkungan kerja non fisik,

**Formatted:** Indent: Left: 2 cm, No bullets numbering, Tab stops: 1.5 cm, Left + Not at 0.5 cm + 2 cm

**Formatted:** Tab stops: 1.5 cm, Left + Not at 2 cm

**Formatted:** Indent: Left: 2 cm, No bullets numbering, Tab stops: 1.5 cm, Left + Not at 0.5 cm + 2 cm

**Formatted:** Tab stops: 1.5 cm, Left + Not at 2 cm

dengan indikator berupa hubungan kerja antar karyawan dengan atasan dan hubungan kerja karyawan dengan sesamanya.

### 2.4.1.3 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Wibowo, (2007:323), Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Sedangkan menurut Brantas (2009:101) bahwa motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan.

Hasibuan (2009, 92) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang berarti "dorongan" atau "gaya penggerak". Motivasi ini akan diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mendorong bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Tujuan motivasi kerja menurut S.P Hasibuan (2009: 146) adalah untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitiannya Nurcahyani (2016: 527) berpendapat motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan memproduksi. Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kurangnya

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black Indonesian

**Formatted:** Left, Space Before: 10 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Tab stops: Not at 1 cm

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black  
**Formatted:** Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

**Formatted:** Indent: First line: 1.27 cm

motivasi kerja dari pimpinan untuk karyawan perusahaan akan menghambat kinerja karyawan dan juga membuat suasana kerja tidak kondusif

### 2.3.1 Teori Motivasi Kerja

Herzberg—Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini difokuskan pada teori motivasi ganda atau teori motivasi dua faktor yang mengemukakan mengenai maintenance factors dan motivation factors atau lebih dikenal dengan motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik.

Menurut Frederick Herzberg (1959) dalam Robbins (2013:205) bahwa yang mempengaruhi karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik.

#### **a. Motivasi Kerja Intrinsik**

Motivasi kerja intrinsik adalah motivasi yang diasosiasikan secara langsung dengan pelaksanaan tugas, meliputi pengakuan, pencapaian, kemajuan dan tanggung jawab.

#### **b. Motivasi Kerja Ekstrinsik**

Motivasi kerja ekstrinsik adalah motivasi yang mengelilingi pekerjaan dan tidak berfungsi motivasional, meliputi gaji, hubungan dengan sesama karyawan, pengawasan teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi, dan kepastian kerja.

menjelaskan bahwa ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *motivator* (faktor intrinsik) dan faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik). Sedangkan dalam penelitiannya, Susiladewi (2018:331) menyatakan motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (prestasi pekerjaa, pengakuan dan kebutuhan prestasi dan kepentingan meningkatkan tanggung jawab) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gajibeban kerja dan promosi jabatan/kedudukan). Motivasi intrinsik terdiri dari 3 faktor, yaitu *feelings of achievement* (prestasi pekerjaan), *recognition* (pengakuan), dan *increased responsibility* (meningkatkan tanggung jawab).

Faktor kedua dalam teori Herzberg's *dual-factor theory of job satisfaction and motivation satisfier* adalah faktor ekstrinsik (faktor *hygiene*) yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Formatted: Indent: First line: 0 cm

Formatted: Font: Bold

Formatted: Indent: Left: 1.5 cm

Formatted: Indent: Left: 2 cm

Formatted: Font: Bold

Formatted: Indent: Left: 1.5 cm

Formatted: Indent: Left: 2 cm



~~Motivasi ekstrinsik tersebut meliputi pemberian beban kerja, status (kedudukan), dan kondisi keamanan bekerja (Herzberg 2011). Sedangkan menurut Oloko (2015:2162) motivasi ekstrinsik adalah suatu motivasi atau dorongan yang didapat dari pencapaian prestasi yang diberikan secara eksternal. Motivasi ekstrinsik karyawan akan mencakup penghargaan yang dikelola secara eksternal seperti akomodasi gratis, makanan gratis, tugas mingguan dan tunjangan ekstra, cuti dan ketidakhadiran dan perawatan medis gratis.~~

Berdasarkan teori diatas ~~peneliti mengambil~~ dapat diambil kesimpulan dimana motivasi kerja dapat diukur dari dua dimensi. Yang pertama adalah motivasi intrisik, dengan indikator berupa pencapaian prestasi kerja, pengakuan, dan peningkatan tanggung jawab. Dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik, dengan indikator berupa kondisi keamanan bekerja, beban kerja, dan status/kedudukan .

#### 2.1.1.4 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada organisasi (Mangkunegara, 2009:49). Selain itu, menurut Triyono (2014:720), kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi yang berarti penghargaan ternyata tidak hanya berbentuk pemberian upah/gaji, tetapi dapat juga berupa penghargaan non finansial lainnya yaitu suatu keinginan yang berasal dari kebutuhan egoistik yang bisa diwujudkan dengan pujian atau hadiah dan diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya.

Menurut Wibowo (2009:133) setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerja. Tanpa kompensasi yang cukup akan berakibat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Sedangkan Resti (2017:2097) meyakinkan bahwa Kompensasi sangat berpengaruh pada Kinerja Karyawan. Maka dari itu, perusahaan harus memperhatikan sistem kompensasi lebih dalam lagi. Kompensasi yang dimaksud adalah segala jenis kompensasi, baik kompensasi finansial maupun non finansial, karena terbukti keduanya memiliki pengaruh yang signifikan. Resti (2017:2097)

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black Indonesian

**Formatted:** Left, Space Before: 10 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Tab stops: Not at 1 cm

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

berpendapat hal ini penting mengingat perusahaan selalu menginginkan kinerja yang terbaik dari karyawan nya. Jika kompensasi yang diberikan dinilai adil dan memuaskan, karyawan pun akan meningkatkan kinerja mereka dan akan menghasilkan *output* yang baik pula untuk perusahaan itu sendiri. Selain itu, karyawan akan merasa lebih dihargai dan dibutuhkan.

#### 2.1.4.1 Asas Kompensasi

Hasibuan (2009: 122) mengatakan asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku, yaitu :

##### a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko, tanggung jawab dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek di atas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

##### b. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan pemerintah yang berlaku.

#### 2.1.4.2 Jenis Kompensasi

Menurut Triyono (2014: 79) mengatakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

##### a. ———— Kompensasi yang bersifat financial.

Kompensasi yang bersifat financial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan perusahaan.

##### b. ———— Kompensasi yang bersifat non financial.

Formatted: isi-content

Formatted: isi-content, Indent: Left: 0 cm

~~Kompensasi yang bersifat non-financial diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga dan lain-lain.~~

Formatted: Normal (Web)

Menurut Syahril (2016:35) kompensasi terbagi dua jenis yaitu reward ekstrinsik dan kompensasi intrinsik. Tujuan dari kompensasi adalah menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Formatted: Indent: First line: 1.5 cm

Sedangkan Munir (2016:2222) berpendapat kompensasi intrinsik akan membuat karyawan merasa lebih baik dalam organisasi, sedangkan kompensasi ekstrinsik fokus pada kinerja dan kegiatan karyawan untuk mencapai hasil.

Formatted: Indent: First line: 0 cm

~~Sedangkan Kompensasi intrinsik adalah kompensasi yang cenderung memberikan kepuasan pribadi kepada karyawan, seperti:~~

Formatted: Indent: First line: 1.5 cm

1. Tanggapan/feedback, hal ini biasanya merupakan kompensasi yang menawarkan pengapresian atau penilaian langsung dari atasan bagi karyawan baik positif (tetap di jalur) atau negatif (panduan ke jalan yang benar).
2. Pengakuan, yakni dengan mengenali kinerja karyawan dengan penghargaan verbal. Jenis kompensasi ini dapat dianggap formal misalnya diumumkan dalam suatu pertemuan atau informal seperti "tepukan di punggung" untuk menghargai hasil kerja karyawan yang akan menghasilkan upaya kontribusi tambahan.
3. Kepercayaan / pemberdayaan, dimana hal ini sangat penting dalam masyarakat atau organisasi apa pun, kepercayaan adalah aspek vital antara individu yang hidup untuk menambah nilai pada hubungan apa pun.

Selain itu Munir (2016:2222) juga berpendapat kompensasi ekstrinsik adalah kompensasi nyata yang diterima karyawan, seperti :

~~1. Bonus, biasanya diberikan setiap tahun, bonus memotivasi karyawan untuk melakukan semua kegiatan dan upaya selama tahun ini untuk mencapai lebih~~

Formatted: Indent: First line: 1.5 cm, No bullets or numbering, Tab stops: Not at 1.27

~~dari sekadar penilaian memuaskan yang meningkatkan peluang mendapatkan beberapa gaji yang lebih~~

1. Kenaikan gaji, biasanya dicapai setelah kerja keras dan upaya karyawan, memperoleh dan memperoleh keterampilan baru atau sertifikat akademik dan sebagai penghargaan atas tugas karyawan (peningkatan tahunan) dalam suatu organisasi.

2. Bonus, biasanya diberikan setiap tahun. bonus memotivasi karyawan untuk melakukan semua kegiatan dan upaya selama tahun ini untuk mencapai lebih dari sekadar penilaian memuaskan yang meningkatkan peluang mendapatkan beberapa gaji yang lebih

~~3.2.~~

4.3. Tunjangan/Hadiah sebagai ucapan terima kasih. Terutama disajikan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian atau memperoleh tujuan yang diinginkan organisasi. Setiap karyawan akan menghargai masalah nyata yang meningkatkan harga diri mereka karena alasan pengakuan dan penghargaan dari manajemen.

5.4. Promosi, sama dengan jenis kompensasi sebelumnya. Promosi cenderung berdampak jangka panjang untuk peningkatan kerja karyawan

~~Sedangkan kompensasi intrinsik adalah kompensasi yang cenderung memberikan kepuasan pribadi kepada karyawan, seperti:~~

4. ~~Tanggapan/feedback~~, hal ini biasanya merupakan kompensasi yang menawarkan pengapresian atau penilaian langsung dari atasan bagi karyawan baik positif (tetap di jalur) atau negatif (panduan ke jalan yang benar).

5. ~~Pengakuan~~, yakni dengan mengenali kinerja karyawan dengan penghargaan verbal. Jenis kompensasi ini dapat dianggap formal misalnya diumumkan dalam suatu pertemuan atau informal seperti "topukan di punggung" untuk menghargai hasil kerja karyawan yang akan menghasilkan upaya kontribusi tambahan.

6. ~~Kepercayaan / pemberdayaan~~, dimana hal ini sangat penting dalam masyarakat atau organisasi apa pun, kepercayaan adalah aspek vital antara individu yang hidup untuk menambah nilai pada hubungan apa pun.

Sehingga berdasarkan teori diatas ~~peneliti mengambil~~ dapat diambil kesimpulan dimana Kompensasi dapat diukur dari dua dimensi. Yang pertama adalah

kompensasi intrinsik, dengan indikator berupa penyelesaian kerja, pencapaian prestasi, peluang untuk bekerja, dan kebebasan kerja tanggapan/feedback, pengakuan, dan kepercayaan/pemberdayaan. Dan yang kedua adalah kompensasi ekstrinsik, dengan indikator berupa kompensasi finansial, jaminan social, profit sharing, penghargaan, dan promosi bonus, kenaikan gaji, hadiah, dan promosi.

## 2.1.5 Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Abrivianto O. 2014). Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama sesuai dengan adanya indikator kinerja, dimana menurut Simamora dan Heryanto (2009:18) yaitu :

- a. Loyalitas adalah kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. Tanggung Jawab adalah rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Left, Space Before: 10 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Tab stops: Not at 1 cm

**Formatted:** Font: Not Bold, Font color: Black

**Formatted:** Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

~~e. Keterampilan adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.~~

Selanjutnya menurut Robbins (2006), kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya, berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja menurut Robbins (2006) adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. ~~Dari berbagai uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai waktu dan ukuran yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.~~

Sedangkan menurut ~~Mondy, Noe, Premeaux (2016: 271-272)~~ Abrivianto. O (2014), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

a. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work).

~~Kuantitas berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran hasil kerja menurut kuantitas dapat ditentukan dengan kuantitas target pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan, serta standarisasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan merupakan salah satu pengukuran hasil kerja. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.~~

b. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work).

~~Yaitu berkaitan dengan baik buruknya atau mutu yang dihasilkan ukuran kualitatif mencerminkan “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyesuaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan hal ini berkaitan dengan bentuk pengeluaran. Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, persisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.~~

c. ~~Ketepatan Waktu (Timeliness). Kemandirian (Dependability).~~

Yaitu berkaitan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah ditetapkan dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasar studi gerak waktu. Ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian diatas, maka perusahaan harus bisa mengukur kinerja karyawannya dengan pengukuran yang sesuai dengan kepentingan dari perusahaan. Dalam penelitian ini, terdapat tiga dimensi untuk mengukur kinerja seseorang yakni yang pertama dengan kualitas pekerjaan tersebut, yang diukur dari tanggung jawab pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, bagaimana pemahaman pekerja terhadap tugasnya, dan bagaimana mutu dari hasil pekerjaan. Yang kedua diukur dari sisi kuantitas, dengan indikator kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dan penentuan target sasaran tugas yang perlu diselesaikan. Yang terakhir adalah kinerja dapat diukur dari waktu kerja dengan indikator seperti disiplin kerja, ketepatan waktu bekerja, penentuan metode kerja, dan penentuan standar kerja. Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

#### 2.1.5.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno Anwar Prabu (2014: 216) yaitu :

- a. Efektivitas dan Efisiensi Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- b. Otoritas dan Tanggung jawab Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya

Formatted: Normal, Indent: Left: 0 cm, First line: 1.5 cm

Formatted: Normal, Indent: First line: 1.5 cm, Tab stops: Not at 1.5 cm

dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.

- c. Disiplin Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.
- d. Inisiatif Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, kompensasi dan penghargaan, fasilitas lingkungan kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian diatas, maka perusahaan harus bisa mengukur kinerja karyawannya dengan pengukuran yang sesuai dengan kepentingan dari perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil terdapat tiga dimensi untuk mengukur kinerja seseorang yakni yang pertama dengan kualitas pekerjaan tersebut, yang diukur dari tanggung jawab pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, bagaimana pemahaman pekerja terhadap tugasnya, dan bagaimana mutu dari hasil pekerjaan. Yang kedua diukur dari sisi kuantitas, dengan indikator kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dan penentuan target sasaran tugas yang perlu diselesaikan. Yang terakhir adalah kinerja dapat diukur dari waktu kerja dengan indikator seperti

Formatted: Indonesian

Formatted: Indent: First line: 0 cm



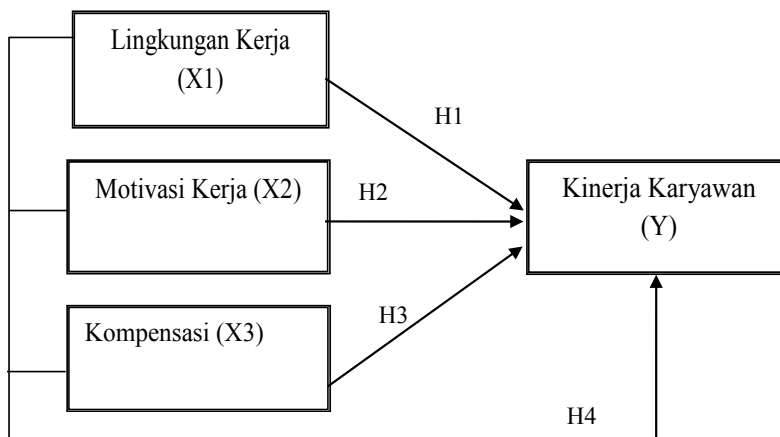
~~disiplin kerja, ketepatan waktu bekerja, penentuan metode kerja, dan penentuan standar kerja.~~

## 2.2 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka penelitian dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Polancik, 2009).

Berdasarkan landasan teori ~~penulis~~ diatas, maka kerangka pemikiran penelitian sangat dibutuhkan sebagai alur berpikir sekaligus sebagai landasan untuk menyusun hipotesis penelitian. Penyusunan kerangka pemikiran juga dimaksudkan untuk memudahkan pembaca untuk memahami permasalahan utama yang di kajian penelitian ini.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran  
Sumber : Peneliti 2019



## 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Polacik (2009), hipotesis penelitian adalah dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya. Oleh karena itu, hipotesis sangat diperlukan dalam mengerjakan penelitian ini yang dapat berfungsi sebagai kemungkinan untuk menguji kebenaran suatu teori.

Hipotesis 1 : Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_0$  = Tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_a$  = Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

Hipotesis 2: Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_0$  = Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_a$  = Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

Hipotesis 3: Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_0$  = Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

$H_a$  = Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Expo Pariwisata Utama.

Hipotesis 4: Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Expo Pariwisata Utama.

$H_0$  = Tidak ada pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Expo Pariwisata Utama.

$H_a$  = Ada pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Expo Pariwisata Utama.