

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.¹

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen SDM juga menyangkut desain pekerjaan, pengelolaan karir, kompensasi,

¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hlm. 40

evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.²

MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).³

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mendayagunakan sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan dengan maksud untuk dapat mencapai suatu tujuan dari perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan.

b. *Staffing*

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semsetinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

² Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 5

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hlm. 42

c. Pengembangan sumber daya manusia

Human resource development (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi dari penilaian kinerja organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberi peserta belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan di masa mendatang, pengembangan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini.

d. Kompensasi dan benefit

System kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* menandai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. *Reward* dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut: (1) *bayaran*: uang yang diterima orang untuk melakukan kerja; (2) *benefit*: *reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (*bayaran*); (3) *reward non finansial*.

e. Keamanan dan kesehatan

Keamanan atau keselamatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah

lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi organisasi.

f. Pegawai dan relasi kerja

Keanggotaan serikat sektor swasta telah turun dari 39% tahun 1958 menjadi 9% hari ini, presentase terendah sejak tahun 1901. Meski demikian, organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat mempresentasikan mereka. Di masa lampau, hubungan ini adalah cara hidup yang diterima bagi banyak pengusaha (organisasi). Akan tetapi, kebanyakan organisasi dewasa ini akan lebih suka lingkungan organisasi yang bebas-serikat kerja. Ketika serikat buruh mempresentasikan pegawai organisasi, organisasi HR sering dirujuk sebagai *relasi industri*, yang menangani kerja tawar-menawar kolektif.

g. Riset sumber daya manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM berbeda, ini menyangkut semua area fungsional, dan laboratorium penelitian adalah keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, alasan bagi problem seperti absen berlebih atau keluhan berlebih mungkin tidak muncul. Akan tetapi, ketika problem demikian terjadi, riset HR sering dapat menyoroti sebab mereka dan solusi yang

mungkin. Riset HR adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin.⁴

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan jumlah dan kategori pegawai yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelolaan SDM secara formal. Rekrutmen disusun melalui perencanaan rekrutmen yang terperinci, dan disajikan persyaratan jabatan dalam bentuk kebutuhan yang dimaksudkan untuk pegawai yang akan mengisi lowongan baru, atau karena ada pegawai yang mengundurkan diri atau pensiun.⁵

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.⁶ Teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui asas sentralisasi dan asas desentralisasi, yang tergantung pada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pegawai yang hendak direkrut.⁷

b. Seleksi

Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon pekerja yang paling memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen

⁴ Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 18-21

⁵ *Ibid*, hlm. 119

⁶ *Ibid*, hlm. 120

⁷ *Ibid*, hlm. 128

untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan. Seleksi dalam hal ini adalah bagian dari proses rekrutmen.⁸

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.⁹

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.

⁸ Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 140

⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan...*, hlm. 2-3

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Menurut firman Allah SWT. Dalam surat Al-Maidah (5): ayat 48 kepemimpinan tipe ini tidak sesuai dan bahkan sangat dikutuk:

فَاَحْكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ

“Maka hendaklah engkau menghukum menurut perintah (hukum) Allah. Janganlah engkau ikuti hawa nafsu mereka, dengan memungkiri kebenaran yang engkau terima dari Allah.” (Al-Maidah (5): 48)

Dan firman Allah SWT. Dalam surat Shad (38): ayat 26 senantiasa memerintahkan untuk selalu mengambil keputusan dan bertindak secara benar, tidak ceroboh, tidak menuruti hawa nafsu.

فَاَحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ۗ

“Maka hendaklah engkau menghukum manusia itu dengan adil, dan jangan menuruti hawa nafsu karena menyesatkan engkau dari jalan Allah,” (Shad (38): 26)

Selanjutnya tentang kepemimpinan demokratis, Allah SWT. Juga berfirman dalam surat Al-Syu'ara' (26): ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedangkata urusan mereka

(diputuskan) dengan bermusyawarah antarmereka, dan menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (Al-Syu’ara’ (26): 38).

Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang dalam tiga unsur, yaitu pimpinan, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.¹⁰

Dari situ dapat dimengerti bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau tindakan yang diambil dan dilakukan oleh seorang pemimpin dalam hal mempengaruhi karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi karyawan, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.

2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak efektif dalam jangka panjang. Kepemimpinan otokratis tidak sesuai dalam lingkungan TQM.

¹⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan ...*, hlm. 64-66

b. Kepemimpinan Demokratis

Gaya ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer / disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

c. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya consensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab

terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan consensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

d. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi tertentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki focus yang terlampau sempit, dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

e. Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas factor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan,

dan dinamika kelompok). Pakar manajemen Mary Parker Follet menyatakan bahwa ketiga factor tersebut merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi. Pernyataan ini dikenal dengan istilah hukum situasi.¹¹

3. Fungsi Dan Tipe Kepemimpinan

a. Fungsi kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok/organisasi.

¹¹ Fandy & Anastasia, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2003) hlm. 161-163

secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali membutuhkan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan,

akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya

secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.¹²

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai.¹³ Lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. *Lingkungan 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). *Lingkungan perantara*, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

¹² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, hlm. 53-58

¹³ Agung Prihantoro, *Peningkatan Kinerja...*, hlm. 20

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya. Kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Khusus untuk merangsang lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai, maka perlu dipelajari terlebih dahulu apa yang disebut dengan pegawai, maka perlu dipelajari terlebih dahulu apa yang disebut biomekanik dan antropometri. Biomekanik dan antropometri merupakan dua cabang ilmu yang mempunyai sasaran penelitian sama yaitu manusia, hanya masing-masing meninjau dari dua segi yang berbeda. Biomekanik mempelajari manusia dari segi kemampuannya (seperti: kekuatan, daya tahan, kecepatan, dan ketelitian) sedangkan antropometri mempelajari manusia dari segi keadaan dan ciri fisiknya (seperti: dimensi linier, volume, dan berat). Suatu lingkungan yang baik merupakan hasil penggabungan dari kedua macam penelitian termaksud.

Perancangan yang perlu dilakukan agar tempat kerja dapat dikatakan nyaman atau sesuai.

- a. perancangan berdasarkan individu ekstrim. Prinsip ini digunakan apabila mengharap fasilitas yang akan dirancang dapat dipakai dengan nyaman oleh sebagian besar pegawai yang akan memakainya (biasanya minimal oleh 95% pemakai).

- b. perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan. Prinsip ini digunakan untuk merancang suatu fasilitas agar dapat menampung /dipakai dengan nyaman oleh semua pegawai yang mungkin memerlukannya. Contoh: kursi pengemudi mobil yang dapat diatur maju-mundur dan kemiringan sandarannya, tinggi kursi, tinggi permukaan meja yang didapat disesuaikan.
- c. perancangan fasilitas berdasarkan harga rata-rata para pemakainya. Prinsip ini hanya digunakan apabila perancangan didasarkan pada harga ekstrim tidak mungkin dilaksanakan, dan tidak layak menggunakan prinsip perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan. Prinsip berdasarkan harga ekstrim tidak mungkin dilaksanakan bila lebih banyak rugi daripada untungnya. Artinya hanya sebagian kecil dari pegawai yang merasa enak dan nyaman ketika menggunakan fasilitas tersebut. Sedangkan fasilitas tersebut dirancang berdasarkan fasilitas yang dapat disesuaikan, tidak layak karena mahal biayanya.

2. Kondisi Lingkungan Kerja Yang Mempengaruhi Kegiatan Manusia.

Manusia mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Ketidak sesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi. Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.¹⁴

Factor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Temperatur di Tempat Kerja

Tubuh manusia akan mengalami kedinginan karena hilangnya panas tubuh yang sebagian kecil akibat penguapan. Sebaliknya apabila temperature udara terlampau panas akibat konveksi dan radiasi yang jauh lebih besar dari kemampuan

¹⁴ Sedarmayanti, *Tata Kerja...*, hlm. 27-28

tubuh untuk mendinginkan diri melalui sistem penguapannya, menyebabkan temperature tubuh menjadi ikut naik melebihi tingginya temperature udara. Temperature yang terlampau dingin akan mengakibatkan gairah kerja menurun. Sedangkan temperature udara yang terlampau panas, akan mengakibatkan cepat timbul kelelahan tubuh dan dalam bekerja cenderung membuat banyak kesalahan. Namun keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda.

c. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam presentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama-sama antara temperature, 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 kelembabannya tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena system penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen. Dan tubuh manusia selalu

berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu di sekitarnya.

d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

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.

e. Kebisingan di Tempat Kerja

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

f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Besarnya getaran ditentukan oleh intensitas (meter/detik) dan frekuensi getarannya (getaran/detik). Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya sedangkan alat yang ada dalam tubuh mempunyai frekuensi alaminya dengan alat yang lain. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terjadi apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal: konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan, dan timbulnya beberapa penyakit, di antaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain.

g. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja. Dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "air condition" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan

untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna ditempat 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 dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

Tabel 2.1: Daftar Warna dan Pengaruhnya

Warna	Sifat	Pengaruh	Untuk Ruang Kerja
1. Merah	Dinamis, Merangsang dan panas	Menimbulkan semangat kerja	Pekerjaan sepintas (singkat)
2. Kuning	Keanggunan, bebas, hangat	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat syaraf mata.	Gang-gang jalan lorong
3. Biru	Tenang, tenang dan sejuk	Mengurangi tekanan atau ketegangan	Berfikir konsentrasi

Selain warna dapat merangsang emosi atau perasaan, warna dapat memantulkan sinar yang diterimanya. Banyak atau sedikitnya pantulan dari cahaya tergantung dari macam warna itu sendiri.

i. Dekorasi di Tempat Kerja

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

j. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, music yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai 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.

k. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu factor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).¹⁵

¹⁵ Sedarmayanti, *Tata Kerja...*, hlm. 28-33

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.¹⁶

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.¹⁷

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.¹⁸

Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi.¹⁹

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non-finansial). Kompensasi merupakan kontra prestasi yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang atas kinerjanya atau jasa yang telah dikorbankan. Dengan kata lain,

¹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hlm. 315

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 289

¹⁸ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hlm. 36

¹⁹ Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 220

kompensasi adalah penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pemberian kompensasi tersebut pada umumnya berdampak positif terhadap organisasi/perusahaan. Dengan adanya dampak positif tersebut tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi/perusahaan, antara lain akan menarik karyawan yang tingkat kompetensinya tinggi untuk bekerja pada organisasi/perusahaan.

Oleh karenanya, kompensasi harus mampu memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan prestasi yang tinggi, serta mengikat karyawan untuk bekerja pada organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan untuk karyawan sendiri, kompensasi tersebut memberikan manfaat antara lain untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya serta untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan kerja. Keuntungan terakhir adalah untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan. Balas jasa tersebut tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang kontan, tetapi dapat pula berbentuk material atau benda. Dikemukakan bahwa suatu cara organisasi meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan antara lain adalah melalui kompensasi.²⁰

Dari berbagai pengertian diatas dapat dipahami bahwa, kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh

²⁰ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hlm. 49-50

perusahaan atas apa yang telah karyawan berikan atau lakukan untuk perusahaan. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang kinerjanya sangat baik.

2. Jenis Kompensasi

a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*horly wage*).

b. Kompensasi tidak langsung (*indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan hari natal, dll. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sehingga pemberian bagian keuntungan

organisasi/perusahaan. Disamping contoh diatas dalam variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dll.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu, oleh karena itu intensif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali Diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Disamping itu berarti intensif dapat pula Diberikan dalam bentuk barang.

Dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus:

1) Kompensasi Total

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut diatas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif.

2) Kompensasi khusus

Kompensasi ini isebut juga penghasilan tambah (*perk/perquisite*) yakni penghargaan/ganjaran yang

Diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya Diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olah raga (*country club*) dll. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudaya di negara industri, cenderung akan berkembang juga ke negara-negara berkembang yang sedang membangun.²¹

3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

a. Fungsi Kompensasi

Terdapat 3 fungsi kompensasi yaitu: (1) *Pengalokasian SDM secara efisien*. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik. (2) *penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif*. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. (3) *Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi*. Artinya, system pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

²¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hlm. 316-317

b. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor.

- 1) Memperoleh pegawai yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
- 2) Mempertahankan pegawai yang ada. Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi,
- 3) Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan, yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya,

- 5) Mengikuti aturan hukum. sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan factor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.
- 6) Memfasilitasi pengertian. sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para pegawai.
- 7) Meningkatkan efisiensi administrasi. Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.²²

E. Kinerja karyawan

1. Pengertian kinerja

Kerja merupakan aktivitas dasar dan bagian *essensial* dari kehidupan manusia. Sama dengan kegiatan bermain anak-anak, maka kerja memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan. Sebab kerja itu memberikan status kepada seseorang, dan mengikatkan diri sendiri dengan individu-individu lain dalam masyarakat.

Kerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan bobot dan isi kepada kehidupannya. Karena itu baik wanita maupun pria pada umumnya menyukai pekerjaan, maka kesalahan pada umumnya

²² Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 225-226

terletak pada kondisi psikologis dan kondisi sosialnya, dan tidak pada kondisi orang yang bersangkutan.

Beberapa aspek penting dari kerja perlu dibahas dan diperhatikan oleh pimpinan ialah motivasi dan lingkungan kerja. Motivasi (dari kata lain *motivus*) ialah sebab, alasan dasar, pikiran dasar, gambaran dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang berpengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manusia.

Motivasi bekerja tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materiil saja (misalnya bentuk uang), akan tetapi bisa juga berwujud respek/penghargaan dari lingkungan, prestise dan status sosial, yang semuanya merupakan bentuk ganjaran sosial yang materiil sifatnya. Tidak selalu motif uang itu motif primer bagi orang yang bekerja. Kebanggaan hasil karya sendiri, interest atau minat yang besar terhadap pekerjaan, merupakan intensif kuat untuk mencintai suatu pekerjaan.

Aspek kedua dari kerja yang perlu dibahas ialah lingkungan kerja, yaitu lingkungan atau kondisi materiil dan kondisi psikologis. Kondisi materiil yang baik, banyak memberikan fasilitas kemudahan kerja. Namun demikian, kondisi materiil yang prima itu belum tentu atau bahkan sedikit sekali berkaitan langsung dengan moral yang baik. Juga kondisi fisik yang sangat buruk, hina-kotor dan berbahaya, sering tidak

berkorelasi langsung dengan moral yang buruk/rendah, dan sikap menolak terhadap pekerjaan.²³

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.²⁴

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²⁵

Kinerja karyawan adalah suatu proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan suatu tanggung jawab dalam rangka mencapai suatu tujuan dalam suatu organisasi.

²³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 18-20

²⁴ Lilijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 481

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, Hlm. 7

2. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Dalam menentukan tujuan dan sasaran maka pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya.

a. Tujuan Kinerja

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam suatu periode dan waktu tertentu. arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Setiap pekerja tahu apa sebenarnya harapan manajer kepada mereka. Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.²⁶

b. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh

²⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 45

siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Unsur-unsur sasaran kinerja : 1) *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja; 2) *the action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*; 3) *a time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan; 4) *an evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai; dan 5) *the place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Perkataan menurunkan, meningkatkan, dan mendemonstrasikan bersifat lebih efektif daripada mengawasi, mengorganisasi, memahami, mempunyai pengetahuan atau apresiasi.²⁷

3. Klasifikasi Ukuran Kerja

a. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya adalah output sebanyak 55 unit di produksi

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 56-57

oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah beberapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk

mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa memerlukan lebih banyak sumber daya.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.²⁸

4. Indikator Kinerja

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja

²⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 160-161

individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang. Memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan

sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.²⁹

F. Kajian Peneliti Terdahulu

1. Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Suryawati bertujuan untuk : (1) Untuk menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung. (2) Untuk menguji pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul

²⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 86-88

Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung. (3) Untuk menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, jenis penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket. Hasil penelitian ini menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Melihat dari pengujian penelitian ini, bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung.³⁰

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu : (1) pada penelitian terdahulu menggunakan dua variabel independan yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan pada penelitian menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. (2) objek yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah pada KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung, sedangkan pada penelitian ini objek yang dipilih pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

³⁰ Fitri Suryawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

Penelitian oleh Rahmawati bertujuan untuk : (1) Untuk menguji apakah konflik *interpersonal* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. (2) Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. (3) Untuk menguji apakah konflik *interpersonal* dan gaya kepemimpinan sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan jenis penelitian yang digunakan adalah tipe asosiatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Konflik *Interpersonal* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung, dan konflik *interpersonal* dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan menurut statistik terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung.³¹

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu : (1) pada penelitian terdahulu menggunakan dua variabel independan yaitu konflik *interpersonal* dan gaya kepemimpinan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. (2) objek yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah pada BTM Pahlawan

³¹ Fiki Rahmawati, *Pengaruh Konflik Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil Pahlawan Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

Tulungagung, sedangkan pada penelitian ini objek yang dipilih pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

2. Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama bertujuan untuk: (1) Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Razer Brothers. (2) Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Razer Brothers. (3) Mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Razer Brothers. penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan data primer, yang diperoleh dengan menyebar angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Razer Brothers, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.³²

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu : (1) pada penelitian terdahulu menggunakan dua variabel independan yaitu lingkungan kerja dan disiplin kerja, sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. (2) objek yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah pada PT. Razer Brothers, sedangkan pada

³² Aditya Nur Pratama, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Razer Brothers*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

penelitian ini objek yang dipilih pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

3. Pengaruh kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)

Ulfa dalam penelitiannya yang bertujuan untuk : (1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. (2) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. (3) Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. (4) Untuk menganalisis gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yakni merupakan salah satu jenis kegiatan penelitian yang spesifiknya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian survey. Peneliti melakukan penelitian secara langsung dengan menyebarkan 16 kuesioner yang disebar kepada karyawan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan, dan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.³³

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu : (1) penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel independen yaitu : gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kompensasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komensasi. (2) objek yang dipakai pada penelitian terdahulu adalah pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung, sedangkan pada penelitian ini objek yang dipilih pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. (3) pada penelitian terdahulu kuesioner yang disebar sebanyak 16 kuesioner, sedangkan pada penelitian ini menyebar sebanyak 36 kuesioner.

Budiman dalam penelitiannya bertujuan untuk: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, dan

³³ Dwi Arsita Ulva, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tdak Diterbitkan, 2017)

kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yaitu menggunakan analisis data secara mendalam dalam bentuk angka dan jenis penelitian menggunakan jenis asosiatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menyebar angket. Berdasarkan dari hasil penelitian ini didapat bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semua variable independen yaitu gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.³⁴

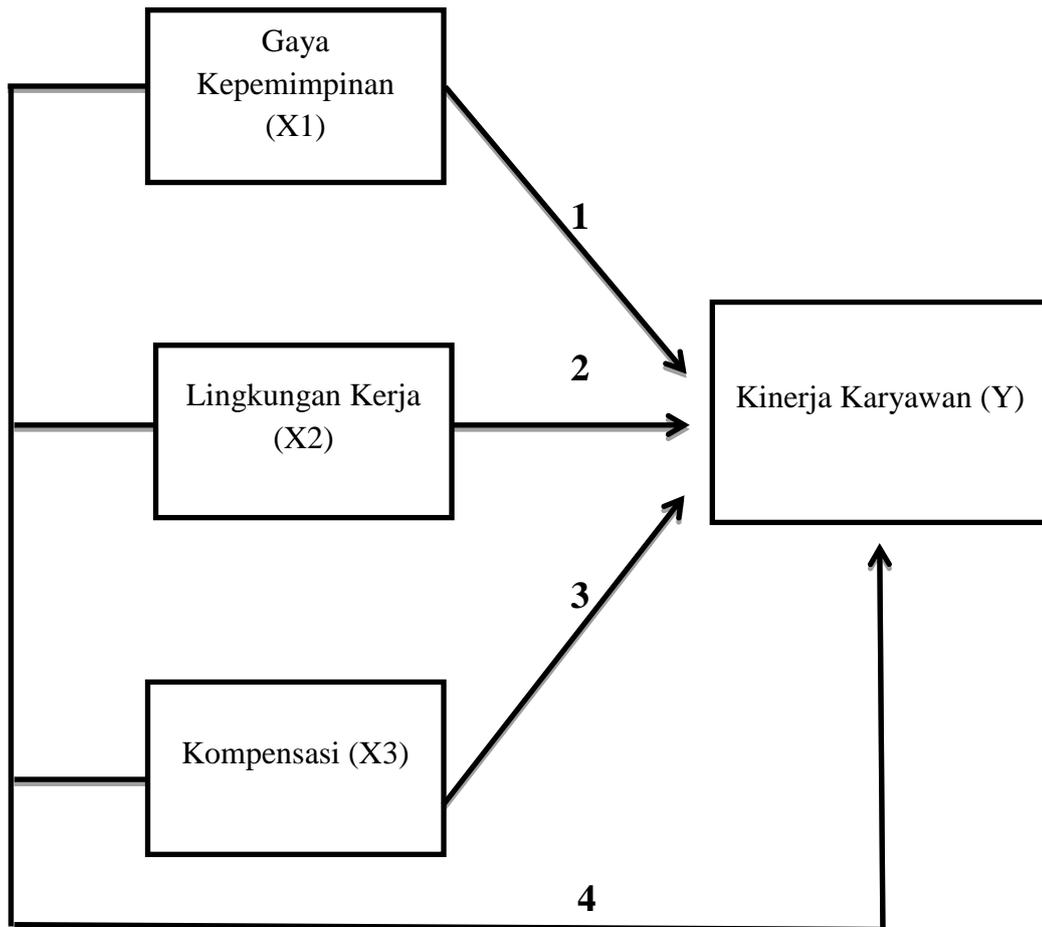
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu : (1) penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel independen yaitu : gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompensasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi.

³⁴ Andris Budiman, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

G. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.³⁵ Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Agar penelitian lebih jelas maka dapat dikembangkan kerangka berfikir sebagai berikut:

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitataif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal 60

Gambar 2.1: Kerangka Konseptual**Kerangka Konseptual**

Keterangan:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Veitzal Rivai³⁶, Kartini Kartono³⁷ dan penelitian terdahulu Fiki³⁸, Ulva³⁹, Fitri⁴⁰.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Agung Prihantoro⁴¹, dan penelitian terdahulu Aditya⁴².
3. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Kadarisman⁴³, Lilijan⁴⁴ dan penelitian terdahulu Ulva⁴⁵, Andris⁴⁶.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada penelitian terdahulu Fiki⁴⁷, Ulva⁴⁸, Aditya⁴⁹, Andris⁵⁰, Fitri⁵¹.

³⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, hlm. 64

³⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, hlm. 80-86

³⁸ Fiki Rahmawati, *Pengaruh Konflik Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil Pahlawan Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

³⁹ Dwi Arsita Ulva, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁴⁰ Fitri Suryawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁴¹ Agung Prihantoro, *Peningkatan Kinerja...*, hlm. 20

⁴² Aditya Nur Pratama, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Razer Brothers*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

⁴³ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hlm. 49

⁴⁴ Lijan P Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 225-226

⁴⁵ Dwi Arsita Ulva, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁴⁶ Andris Budiman, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

F. Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan proporsi atau hubungan dua atau lebih konsep atau variable yang harus diuji kebenarannya melalui peneliti empiris.⁵² Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 2 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 4 : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

⁴⁷ Fiki Rahmawati, *Pengaruh Konflik Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil Pahlawan Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁴⁸ Dwi Arsita Ulva, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁴⁹ Aditya Nur Pratama, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Razer Brothers*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

⁵⁰ Andris Budiman, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*.

⁵¹ Fitri Suryawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

⁵² Puguh Suharso, *Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Filosof dan Praktik*, (Jakarta: PT, Indeks, 2009), hal. 46