

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Noor, 2013) Manajemen Sumber Daya Manusia MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Terminologi SDM merujuk pada orang-orang yang ada di dalam organisasi, SDM mendorong berbuat kreatif di setiap organisasi. Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan SDM untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan.

Menurut (Kurniawati, 2021) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Menurut (Catio et al., 2020) Pengelolaan SDM adalah bagian dari pengelolaan umum yang mencakup implementasi, kontrol, pengorganisasian, dan perencanaan. Hal ini sering terlihat di sektor manufaktur, pemasaran, keuangan, dan SDM.

Berdasarkan pengertian beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan dimana melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional yang akan dijelaskan, sebagai berikut:

### a. Fungsi Manajerial

#### 1) Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

#### 2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

#### 3) Penggerakan (Actuating)

Penggerakan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai supaya dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

#### 4) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai supaya dapat mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana dan apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan dapat diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### b. Fungsi Operasional

#### 1) Pengadaan (Procurement)

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

#### 2) Pengembangan (Development)

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

3) **Kompensasi (Compensation)**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (Direct) dan tidak langsung (Indirect) kepada pegawai dan prinsip pemberian kompensasi adalah adil dan layak.

4) **Pemeliharaan (Maintenance)**

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mampu bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

**3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan, karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberikan pertimbangan pada manajemen dalam membuat kebijakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki perkerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi.
- d. Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- e. Memberikan dukungan dalam kondisi apapun yang akan membantu manajer lini mengatur bawahannya
- f. Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan yang dianggap sebagai tujuan utama, yaitu:
  1. Memperbaiki tingkat produktifitas.
  2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
  3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan (Frastika & Franksiska, 2021). Kinerja karyawan tidak akan maksimal jika hanya mengandalkan tugas yang diberikan tanpa memperhatikan aspek manusianya

Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja adalah "the job a person has while performing a task based on his or her skills, experience, sincerity, and time" (Hayani et al., 2021). Artinya kinerja merupakan pekerjaan yang dimiliki seseorang saat melakukan tugas berdasarkan keterampilan, pengalaman, ketulusan, dan waktunya. Kinerja didefinisikan secara menyeluruh dari apa yang diperoleh individu dalam kerangka waktu tertentu sesuai dengan standar kerja, target atau tujuan yang telah disepakati sebelumnya (Rusmiati et al., 2021).

Kinerja bukanlah karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan manifestasi dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan kinerja perusahaan akan semakin baik dan optimal (Andrianto & Siringoringo, 2020). Namun tentunya untuk mencapai kinerja yang optimal seringkali kita menemui berbagai kendala sehingga terkadang hasil yang diinginkan tidak tercapai.

### **2. Tujuan Kinerja**

Menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber dayamanusia dan karir.
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasilkerjanya.
10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan (Widhianingrum, 2018).

### **3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh sebuah instansi, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas instansi secara keseluruhan akan meningkat sehingga instansi akan dapat bertahan dalam persaingan global (Fatah & Suhandini, 2019). Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjuntak dalam (Tannady, 2018), yaitu: *a. Kualitas dan kemampuan karyawan*, selaras dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi, mental dan kondisi fisik. *b. Sarana pendukung*, sejalan dengan lingkungan kerja mencakup keselamatan, kesehatan dan teknologi, kesejahteraan dan keamanan kerja dan *c. Supra sarana*, berhubungan dengan regulasi yang ada dan hubungan industrial.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sadarmayanti (2009) dalam (Tannady, 2018), adalah sebagai berikut ini:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja)
- b. Pendidikan
- c. Keterampilan
- d. Manajemen kepemimpinan
- e. Tingkat penghasilan
- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana dan parasarana

- j. Teknologi
- k. Kesempatan berprestasi

#### **4. Penilaian Kinerja**

Kinerja kerja juga didefinisikan sebagai perilaku tertentu yang diharapkan organisasi untuk dilakukan oleh seorang individu (Liu & Liu, 2022). Peneliti yang berbeda telah mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai konsep multidimensi yang mencakup kinerja tugas serta kinerja kontekstual. Kinerja terdiri dari banyak konsep yang berbeda tetapi pada tingkat dasar. Ini dapat digambarkan sebagai keterlibatan perilaku dengan hasil yang diharapkan, di mana perilaku menunjukkan tindakan yang dilakukan orang untuk m Selain dapat digunakan sebagai standar dalam menentukan tingkat kompensasi dan administrasi bagi pegawai, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut (Mangkunegara dalam Widhianingrum, 2018):

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga termotivasi untuk berbuat lebih baik atau setidaknya mencapai prestasi yang sama seperti sebelumnya.
- c. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasi mereka serta meningkatkan kesadaran akan karir atau pekerjaan mereka saat ini.
- d. Menetapkan atau merumuskan kembali tujuan masa depan, sehingga termotivasi untuk mencapai sesuai dengan potensinya.
- e. Menelaah rencana implementasi dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pelatihan, kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan, hasil menunjukkan hasil dari perilaku pekerjaan individu.

#### **5. Indikator Kinerja**

Menurut Frastika & Franksiska (2021) kinerja karyawan dapat diukur dengan 5 indikator yaitu:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Sadarmayanti (2009), menyampaikan instrument pengukuran kinerja menjadi empat penilaian, seperti:

- a. Prestasi kerja
- b. Keahlian,
- c. Perilaku dan terakhir nomor
- d. Kepemimpinan.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini diadopsi menggunakan teori (Tannady, 2018), indikator tersebut digunakan karena lebih sesuai dengan karakteristik jenis pekerjaan di tempat penelitian, model pelatihan yang dikembangkan di tempat penelitian ini adalah:

- a. Kuantitas output
- b. Kualitas output
- c. Ketepatan waktu output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Efisiensi pekerjaan selesai
- f. Efektivitas pekerjaan selesai.

### **C. Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat memengaruhinya dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang dibebankan kepadanya (Ramli, 2019). Lingkungan kerja menjadi faktor utama yang memengaruhi kenyamanan bagi pekerja. Lingkungan kerja adalah total dari bahan dan alat perkakas yang dihadapi oleh pekerja, metode kerja, pengaturan kerja, kemudian kondisi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja baik individu maupun di dalam kelompok kerja. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para



ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat memengaruhinya dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut (Robbins, 2010) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013:97) lingkungan kerja yang meliputi sekitar karyawan dan mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya penerangan yang cukup, air conditioner (AC), dan lainnya. Menurut (Danang Sunyoto, 2012) Lingkungan kerja yang mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

## **2. Jenis – Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sari, *et. al.*, 2019).

- a. Lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan hubungan atasan maupun dengan hubungan rekan kerja atau dengan hubungan dengan bawahan (Putri, *et. al.*, 2019).
- b. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang menggairahkan dalam arti terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan serta hubungan sesama rekan kerja karena pada hakikatnya manusia dalam bekerja bukanlah mencari uang, tetapi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas. yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik, dimana kelelahan dan kebosanan dalam melakukan pekerjaan akan berkurang atau hilang.



Suatu lingkungan dikatakan baik apabila lingkungan tersebut sesuai apabila karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang dilakukan secara optimal. Lingkungan kerja yang buruk dapat menuntut lebih banyak tenaga dan waktu serta tidak mendukung tercapainya desain sistem kerja yang efisien (Andrianto & Siringoringo, 2020).

Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat menjaga kesehatan karyawan dari gangguan penglihatan, penciuman, pendengaran, dan kelelahan. Lingkungan kerja yang sehat dan bersih dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Hayani et al., 2021). Lingkungan kerja terdiri dari fisik dan non fisik yang melekat pada diri karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari perkembangan kinerja karyawan (Cahyaningtyas & Santosa, 2021).

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Suatu lingkungan dikatakan baik apabila lingkungan tersebut sesuai apabila karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang dilakukan secara optimal. Lingkungan kerja yang buruk dapat menuntut lebih banyak tenaga dan waktu serta tidak mendukung tercapainya desain sistem kerja yang efisien (Andrianto & Siringoringo, 2020).

Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat menjaga kesehatan karyawan dari gangguan penglihatan, penciuman, pendengaran, dan kelelahan. Lingkungan kerja yang sehat dan bersih dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Hayani et al., 2021). Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik, dimana kelelahan dan kebosanan dalam melakukan pekerjaan akan berkurang atau hilang.

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

Menurut Soeseno & Putri (2018) lingkungan kerja dapat diukur dengan indikator:

1. Suhu
2. Udara
3. Kebisingan
4. Getaran mekanik
5. Bau tidak sedap
6. Tata warna

7. Dekorasi
8. Keamanan

Menurut Sedarmayanti (2009:28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya yang kurang cukup mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

3. Kebisingan di tempat kerja

Bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

4. Bau tidak sedap 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.

5. Keamanan di tempat kerja

Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Dari dua pendapat yang berbeda yaitu dari Nitisemito (1992:159) dan Sedarmayanti (2009:28) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

Yang disampaikan oleh (Tannady, 2018) ada 4 faktor yang diperhatikan sebagai berikut:

1. Kebisingan di tempat kerja

Kepmennaker (1999) dalam Hendy Tannady (2018:20), mengatkan bahwa semua suara yang yang tidak dikehendaki baik beraal dari alat produksi atau alat kerja dapat meninmbulkan gangguna pendengaran dan memecah fokus pekerja. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan tingkat kebisingan dengan memperhatikan beberapa aspek berikut ini:

- 1) Memperoleh data intensitas kebisingan dari sumber suara dan penerima suara.
- 2) Menilai sarana pengendalian kebisingan.
- 3) Mengurangi nilai intensitas kebisingan.
- 4) Menyediakan alat pelindung kebisingan.

## 2. Penerangan di Tempat Kerja

Menurut Sanders dan McCormic (1987) dalam Hanndy Tannady (2018:52), mengatakan bahwa intensitas oenerangan yang sesuai dengan kebutuhan suatu jenis pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas kerja berkisar pada range 4-35%. Handy Tannady juga menambahkan bahwa pengaruh intensitas cahaya yang kurang memenuhi syarat akan mengakibatkan, sebagai berikut:

- 1) Kelelahan mata sehingga berkurangnya efisiensi kinerja
- 2) Kelelahan mental
- 3) Kelelahan pegal pada area mata
- 4) Kerusakan indra penglihatan
- 5) Penggunaan warna di tempat kerja

Pemilihan warna selain untuk estetika mendukung dan kenyamanan karyawan, menurut Handy Tannady (2018:53), pemilihan warna bertujuan untuk menciptakan ketanggapan reaksi secara otomatis untuk mengidentifikasi suatu bahaya khusus agar dapat menghindarinya demi keselamatan.

## 3. Kualitas Udara di Tempat Kerja

National Health and Medical Reasearch Council (NHMRC, 1985) dalam Handy Tannady (2018:55), merekomendasikan suhu udara tropis seperti negara Indonesia perbedaan antara suhu di dalam ruangan dengan di luar ruangan tidak lebih dari 5° atau berkisar 23-26° untuk ruangan ber-AC

## **D. Beban Kerja**

### **1. Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja adalah pengelolaan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya baik kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan dalam menerima beban. beban tersebut terdiri dari beban fisik dan mental (Rusmiati et al., 2021). Contoh beban kerja fisik adalah mengangkat, mengangkut, merawat, mendorong. Sedangkan beban kerja mental adalah membandingkan kemampuannya dan bekerja dengan orang lain. Beban kerja yang tinggi merupakan hal yang tidak disukai oleh karyawan karena menuntut hasil yang maksimal dalam waktu yang singkat. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah tugas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Apabila karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap penyelesaian tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika karyawan tidak menyesuaikan dan menyelesaikan tugas maka akan menjadi suatu beban kerja yang sesuai dengan pendapat menurut (Vanchapo, 2020) Beban kerja merupakan kegiatan yang harus diselesaikan seorang karyawan dengan ketentuan dan jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Monika (2018) beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal atau yang sudah menjadi seharusnya dalam suatu ketentuan dan jangka waktu tertentu.

### **2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja sebagai sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, dan teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja pada suatu unit organisasi (Ekowati et al., 2021). Beban kerja mengacu pada tanggung jawab seorang karyawan yang harus diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.

Beban kerja adalah beban kerja yang timbul dari interaksi antara tuntutan tugas dalam lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat kerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan

tugas atau upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan itu (Cahyaningtyas & Santosa, 2021).

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Manajemen beban kerja dapat berdampak positif maupun negatif terhadap pekerjaan, hal ini dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan (Rusmiati et al., 2021).

Berdasarkan Jurnal Arika (2011:85), terdapat dua sub faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu eksternal dan internal. Eksternal meliputi tugas yang *a. dilakukan secara fisik*, seperti kompleksitas, jumlah tugas dan alat serta sarana yang dilakukan dalam pekerjaan, *b. dilakukan secara mental*, seperti tanggung jawab, kedisiplinan dan keteraturan, *c. Organisasi Kerja*, seperti waktu kerja, tugas dan wewenang serah sistem pengupahan, *d. Lingkungan Kerja*, fisik (penerangan, kebisingan, getaran, mekanisme), kimiawi (debu, gas, udara), biologis bakteri, virus dan parasit) dan psikologis (penempatan tenaga kerja).

Faktor internal meliputi hal-hal dalam individu pekerja itu sendiri, seperti jenis kelamin, umur, status gizi, kondisi kesehatan dan faktor psikis (kebutuhan, motivasi, kepercayaan, keinginan dan rasa cukup).

### **3. Indikator Beban Kerja**

Terdapat 3 dimensi yang dapat mengukur beban kerja yaitu (Rohman & Ichsan, 2021) :

1. Beban kerja fisik
2. Beban kerja psikis
3. Aspek pemanfaatan waktu

Menurut Munandar (2010), indikator dalam beban kerja yaitu :

1. Target, karyawan menganggap target pekerjaannya tinggi, maka ia akan merasa memiliki beban kerja yang berat atau tinggi, demikian pula sebaliknya.
2. Kondisi pekerjaan, seperti kondisi dimana pekerjaan extra diluar waktu yang di tentukan dimana karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang memerlukan pemecahan atau penyelesaian, jika karyawan menganggap pekerjaannya sulit dipecahkan, maka karyawan merasakan adanya masalah dan beban pekerjaannya menjadi berat atau tinggi, demikian pula sebaliknya.

3. Standar Pekerjaan dalam jangka waktu dan jumlah tertentu rentan menjadikan karyawan terbebani, karena dia tidak atau kurang mampu mengerjakannya, demikian pula sebaliknya, jika standar pekerjaan itu dapat dipahami dan karyawan merasa dapat mengerjakan, maka pekerjaan itu bebannyamenjadi tidak berat atau tinggi.

Menurut Arika (2011) indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor eksternal

Merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

- Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
- Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

## **E. Insentif Keuangan**

1. **Pengertian Insentif Keuangan**

Insentif adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara teratur. Insentif didefinisikan sebagai bentuk pembayaran yang terkait dengan kinerja dan pembagian keuntungan, sebagai pembagian manfaat bagi karyawan karena peningkatan produktivitas atau penghematan biaya (Widhianingrum, 2018). Sistem ini merupakan bentuk lain dari



kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif kerja adalah balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja yang dilakukan.

## **2. Jenis – Jenis Insentif Keuangan**

Insentif didefinisikan sebagai insentif konkret atau kompensasi apa pun yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai. Insentif juga dapat didefinisikan sebagai kriteria objektif di mana seseorang hanya ingin menetapkan standar kinerja yang dapat diukur (Liu & Liu, 2022). Beberapa peneliti membagi insentif menjadi dua jenis, yaitu insentif konkret dan insentif moral. Insentif moral mengacu pada kompensasi tidak langsung melalui sertifikasi, misalnya menilai seseorang, sedangkan insentif konkret mengacu pada cara langsung untuk mengkompensasi upaya seseorang dengan memberikan upah dan bonus.

## **3. Tujuan Insentif Keuangan**

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan para pihak, yaitu (Widhianingrum, 2018):

1. Bagi perusahaan:
  - i. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap sehingga loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
  - ii. Menjaga dan meningkatkan semangat kerja karyawan yang ditunjukkan dengan menurunnya tingkat turnover dan absensi tenaga kerja
2. Bagi pegawai:
  - i. Meningkatkan taraf hidup dengan penerimaan pembayaran di luar gaji pokok
  - ii. Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk yaitu (Widhianingrum, 2018):

### **1. Bonus Tahunan**

Banyak perusahaan mengganti pendapatan karyawan berdasarkan layanan dengan memberikan bonus kinerja tahunan, setengah tahunan, atau triwulanan. Umumnya bonus ini dibagikan lebih sering setahun sekali. Bonus memiliki



beberapa keuntungan yang ditimbulkan oleh kenaikan gaji. Pertama, bonus meningkatkan makna pembayaran karena menerima upah dalam jumlah besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara gaji dan kinerja

## 2. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem pembayaran lain berdasarkan kinerja, bonus langsung tidak didasarkan pada formula, kriteria khusus, atau tujuan. Penghargaan atas kinerja yang kadang-kadang disebut kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi karyawan luar. Seringkali penghargaan itu dalam bentuk sertifikat, plakat, uang tunai atau karangan bunga.

## 3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk pembayaran insentif lama dan paling populer. Dalam tipe ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada keluaran individu

## 4. Insentif Tim

Insentif tim adalah di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti bagi hasil dan bagi hasil. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

## 5. Bagi Hasil

Program bagi hasil dibagi menjadi tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang memberikan persentase untuk dibagikan setiap tigabulan atau setiap tahun untuk karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan pendapatan di dana tujuan untuk pensiun, pemutusan hubungan kerja, kematian atau cacat. Ketiga, program bersama yang membagi sebagian keuntungan secara langsung dengan karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

## 4. Jenis-Jenis Insentif Keuangan

Beberapa peneliti membagi insentif menjadi dua jenis, yaitu insentif konkret dan insentif moral. Insentif moral mengacu pada kompensasi tidak langsung melalui sertifikasi, misalnya menilai seseorang, sedangkan insentif konkret mengacu pada cara langsung untuk mengkompensasi upaya seseorang dengan memberikan upah dan bonus.

## 5. Indikator Insentif Keuangan

Menurut Fatah & Suhandini (2019) insentif kerja dapat diukur dengan indikator :

1. Insentif material
2. Insentif non material

Menurut Rivai (2009:388) indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi adalah:

1. Kinerja dengan sistem insentif diterapkan berdasarkan hasil kerjayang diukur secara kuantitatif.
2. Waktu Kerja dengan sistem insentif diterapkan berdasarkan lamanya karyawan melaksanakan pekerjaan dalam satuan waktu jam, hari, minggu atau bulan.
3. Senioritas dengan sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan dalam organisasi yang berdedikasih dan memiliki kesetiaan yang tinggi.
4. Sistem Insentif keadilan (kesesuaian input dan output) dan kelayakan (kesesuaian pemberian insentif pada umumnya dan secara hukum).

## F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

### 1. Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Bekerja harus didukung oleh beberapa aspek, salah satunya adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat sangat berpengaruh terhadap fisik dan psikologi karyawan karena bagaimanapun termotivasinya karyawan tersebut, kinerjanya akan buruk jika tidak ada lingkungan yang mendukung (Andrianto & Siringoringo, 2020).

Lingkungan kerja yang sehat dan bersih dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Hayani et al., 2021). Sedangkan lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan kebosanan, kelelahan, dan suasana yang kurang menyenangkan sehingga kinerja pegawai menjadi menurun (Hayani et al., 2021). Lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan perusahaan yang bersangkutan akan dapat meningkatkan gairah kerja di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Dengan lingkungan kerja yang baik, maka karyawan akan nyaman dalam bekerja dan tentunya kinerja dari karyawan tersebut akan menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Frastika & Franksiska (2021) dan Hayani et al.

(2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja kerja dengan sifat pengaruh yang positif, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja karyawan yang bekerja dilingkungan tersebut juga akan semakin meningkat.

## **2. Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Beban kerja adalah pengelolaan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya baik kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan dalam menerima beban. beban tersebut terdiri dari beban fisik dan mental (Rusmiati et al., 2021). Banyaknya tugas yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan hasil yang tidak mencukupi karena keterbatasan waktu dan keterampilan (Cahyaningtyas & Santosa, 2021). Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan beban kerja yang tidak berlebihan, beban kerja yang berlebihan bagi seseorang melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja yang sesuai tanpa menunjukkan tanda-tanda kelelahan. Beban kerja yang tinggi akan membuat stres dan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Beban kerja yang terlalu banyak dapat membuat karyawan lelah dalam bekerja terutama kehilangan semangat untuk bekerja, sehingga beban kerja dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rusmiati et al. (2021) dan Cahyaningtyas & Santosa (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja dengan kinerja karyawan dengan sifat pengaruh negatif, artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan semakin rendah.

## **3. Insentif Keuangan dengan Kinerja Karyawan**

Dengan memberikan insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, maka dapat meningkatkan semangat kerja dalam diri karyawan tersebut (Widhianingrum, 2018). Insentif merupakan faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Kompensasi insentif memiliki hubungan yang sangat erat, dimana insentif merupakan komponen kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan (Widhianingrum, 2018).

Apabila insentif keuangan yang diperoleh karyawan kurang, maka semangat karyawan untuk bekerja akan berkurang, hal tersebut tentunya dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Widhianingrum (2018), Liu & Liu (2022) dan Mulyani (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif kerja dengan kinerja kerja dengan sifat pengaruh yang positif, artinya semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan tersebut juga akan semakin meningkat.

### G. Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama / Tahun                 | Judul   | Hasil   |
|-----|------------------------------|---|---|
| 1.  | Frastika & Franksiska (2021) | The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable | Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan |
| 2.  | Hayani et al. (2021)         | Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance at NTB Province Hospitals                        | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja dan  |

|    |                                   |  |   |
|----|-----------------------------------|--|---|
|    |                                   |  | motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 3. | Rusmiati et al.<br>(2021)         | Analysis Of The Impact Of Risk And Workload On Motivation And Impact On Employee Performance                               | Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi atau kinerja, beban kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan  |
| 4. | Cahyaningtyas & Santosa<br>(2021) | The Impact Of Competency, Workload, And Work Environment To Work Stress And The Employee Performance Of Bank Bjb S. Parman | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dan kinerja, sedangkan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan tetapi tidak terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. |
| 5. | Widhianingrum<br>(2018)           | The Effect Of Giving Incentives To Employee Performance Pt. Bpr Ekadharma Magetan  | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan pada PT. BPR Ekadharma Magetan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  |
| 6. | Liu & Liu<br>(2022)               | The Impacy Of Incentives On Job Performance, Business Cycle And Population   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel yang berbeda. Beberapa variabel memiliki dampak yang lebih besar pada variabel lain seperti  |

|    |                |  |   |
|----|----------------|--|---|
|    |                | Health In Emerging Economies   | kepemimpinan transformasional, yang memiliki dampak signifikan pada kinerja pekerjaan dan siklus bisnis, sedangkan insentif moneter juga berdampak pada kinerja pekerjaan dan kesehatan populasi, tetapi dampak ini lebih rendah daripada kepemimpinan transformasional dalam hal bagaimana kinerja pekerjaan memengaruhi ekonomi negara berkembang |
| 7. | Mulyani (2018) | The Effect of Giving Incentives and Work Discipline on Work Achievements that Impact on Employee Performance | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara insentif dan disiplin terhadap kinerja kerja.   |

*Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2022*

Penelitian yang dilakukan oleh Frastika & Franksiska (2021) yang berjudul “The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable” dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal-kuantitatif. Sampling saturasi digunakan dalam penelitian ini. Sampel sebanyak 110 karyawan PT Abioso Batara Alba Kabupaten Boyolali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hayani et al. (2021) yang berjudul “Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance at NTBProvince Hospitals” dilakukan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di RSUD Provinsi NTB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusmiati et al. (2021) yang berjudul “Analysis Of The Impact Of Risk And Workload On Motivation And Impact On Employee Performance” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh risiko dan beban kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi atau kinerja, beban kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyaningtyas & Santosa (2021) yang berjudul “The Impact Of Competency, Workload, And Work Environment To Work Stress And The Employee Performance Of Bank Bjb S. Parman” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, beban kerja, lingkungan kerja terhadap stres kerja, dan kinerja pegawai Bank BJB Cabang S. Parman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dan kinerja, sedangkan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan tetapi tidak terhadap stres kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Widhianingrum (2018) yang berjudul “The Effect Of Giving Incentives To Employee Performance Pt. Bpr Ekadharma Magetan” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan pada PT.



BPR Ekadharma Magetan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

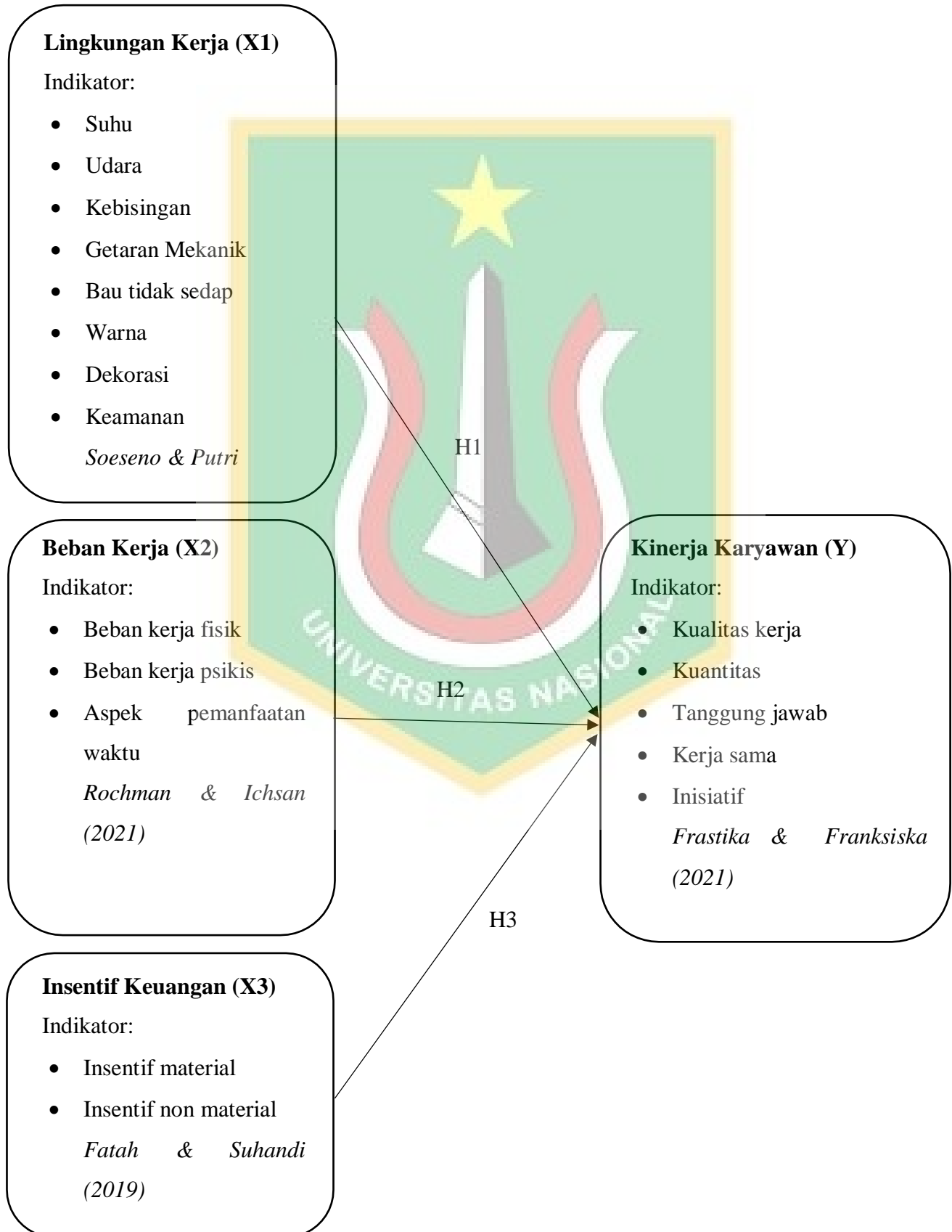
Penelitian yang dilakukan oleh Liu & Liu (2022) yang berjudul “The Impacy Of Incentives On Job Performance, Business Cycle And Population Health In Emerging Economies” Studi ini membahas dua kesenjangan sebagaimana diuraikan dalam penelitian sebelumnya. Satu kesenjangan penelitian ada dalam memeriksa loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan dalam kaitannya dengan siklus bisnis. Kesenjangan lainnya diamati dalam rekomendasi bahwa peneliti masa depan menggunakan moderator yang berbeda antara insentif, kesehatan karyawan, dan kinerja dengan kesehatan penduduk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel yang berbeda. Beberapa variabel memiliki dampak yang lebih besar pada variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, yang memiliki dampak signifikan pada kinerja pekerjaan dan siklus bisnis, sedangkan insentif moneter juga berdampak pada kinerja pekerjaan dan kesehatan populasi, tetapi dampak ini lebih rendah daripada kepemimpinan transformasional dalam hal bagaimana kinerja pekerjaan memengaruhi ekonomi negara berkembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyani (2018) yang berjudul “The Effect of Giving Incentives and Work Discipline on Work Achievements that Impact on Employee Performance” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan pada PT. Median Cipta Graha di Jakarta. Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara insentif dan disiplin terhadap kinerja kerja.

## H. Kerangka Analisis

Penelitian ini menguji pengaruh lingkungan kerja, beban kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat digambarkan kerangka analisis sebagai

**Gambar 2.1** Kerangka Analisis



## I. Hipotesis

Penelitian ini menguji dugaan sementara atau hipotesis berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini. Berikut hipotesis kerja yang akan diuji pada penelitian ini :

Hipotesis 1

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2

H2 : Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3

H3 : Insentif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

