

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Teori Dua Faktor *Herzberg*

Teori motivasi *hygiene* yang dikemukakan *Herzberg* sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja (Andjarwati, 2015). Teori dua faktor ini terdiri dari faktor *hygiene* dan kedua disebut faktor motivator atau *hygiene and motivational factors*. *Herzberg* menyatakan kedua faktor tersebut tidak berdampingan satu sama lain. Beliau berpendapat bahwa apabila dengan adanya faktor motivator yang tinggi maka akan menjadi penyebab pada kepuasan hati yang tinggi, sebaliknya apabila faktor *hygiene* yang tinggi maka akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati (*Herzberg*, 1959) dalam (Andjarwati, 2015). Oleh karena itu dua faktor tersebut sangat perlu digunakan sebagai acuan bahwa adanya kepuasan atau tidak pada karyawan akan memengaruhi kinerjanya. Menurut (Andjarwati, 2015) faktor-faktor yang dapat memotivasi (pemuas) dan faktor *hygiene* (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Pemuas

- a. Prestasi
- b. Penghargaan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab

- e. Kenaikan pangkat
- f. Perkembangan

2. Ketidakpuasan

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Pengawasan
- c. Kondisi kerja
- d. Hubungan dengan yang lain
- e. Gaji
- f. Status
- g. Keamanan kerja
- h. Kehidupan pribadi

Herzberg menggunakan istilah '*hygiene*' yang memiliki arti bahwa adanya fungsi yang bertujuan untuk menghilangkan berbagai resiko di lingkungan kerja (Andjarwati, 2015). Dengan adanya bebrbagai resiko dalam lingkungan kerja maka dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Lingkungan kerja yang sehat dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi lingkungan yang sehat juga tidak menjamin penyesuaian diri seseorang dapat mempengaruhi adanya ketidakpuasan (Andjarwati, 2015). Oleh karena itu teori ini menjelaskan bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu salah satunya adanya istilah *hygiene* yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Maka dari itu lingkungan kerja sangat penting dalam sebuah organisasi yang nantinya akan mempegaruhi kinerja karyawan.

b. Kompensasi

Sesuai dengan teori Dua Faktor Herzberg (1959) dalam Andjarwati (2015) bahwa dengan adanya motivasi pemuas yaitu diantaranya prestasi, penghargaan, pekerjaan, tanggungjawab serta perkembangan maka kompensasi akan mempengaruhi kinerja. Kompensasi juga dapat berupa finansial yaitu dengan cara diberikan secara langsung terdiri atas bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi (Sembel, Adilfina, & Taroreh, 2018). Menurut Kasmir (2016) kompensasi finansial yaitu imbalan yang diberikan dalam bentuk uang yang diberikan secara mingguan, bulanan maupun tahunan.

a) Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Simamora (2014) membedakan kompensasi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi Finansial

Menurut Simamora (2014), kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu sebagai berikut :

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran dalam bentuk gaji, upah dan insentif.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) merupakan semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi

langsung, yaitu meliputi asuransi kesehatan jiwa, cuti dan fasilitas yang diberikan oleh kantor.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan kompensasi berupa kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi terkait pekerjaan meliputi tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian. Sementara itu, kompensasi terkait lingkungan pekerjaan meliputi kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman (Simamora, 2014).

b). Kriteria Pemberian Kompensasi

Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi antara lain (Nooatmodjo, 2009):

1. Biaya hidup

Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya perubahan lingkungan di masyarakat, artinya meskipun terjadi perubahan lingkungan, berarti biaya hidup akan naik. Oleh karena itu kompensasi pun harus juga mengikutinya.

2. Produktivitas

Dengan meningkatnya produktivitas karyawan maka penghasilan karyawan ikut meningkat.

3. Skala upah yang umum berlaku

Secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sejajar sebagai acuan pemberian kompensasi bagi karyawan.

4. Kemampuan Membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawan.

5. Motivasi Kepada Karyawan

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja di dalamnya.

c. Lingkungan kerja

Menurut teori Dua Faktor Herzberg (1959) dalam Andjarwati (2015) yang menyatakan bahwa adanya faktor ketidakpuasan seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, serta gaji maka lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya teori Herzberg tersebut lingkungan kerja yang tidak baik akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam bekerja (Muhammad et al., 2016). Menurut Adha, Qomariah, & Hafidz (2019) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik akan memberikan pengaruh yang baik juga kepada pegawai, sedangkan lingkungan kerja yang tidak baik akan

memberikan pengaruh yang buruk kepada karyawan. Dengan adanya Lingkungan kerja yang kurang baik, maka dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Prasetyo et al., 2016).

Menurut Nitisemito (1992) dalam Kaltsum (2015) indikator yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja yaitu:

1. Suasana kerja

Suasana kerja yaitu kondisi yang ada disekitar lingkungan karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Suasana kerja dapat meliputi fasilitas seperti alat bantu pekerjaan, pencahayaan serta kebersihan.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan antara sesama rekan kerja harus harmonis karena merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tersebut tetap bertahan dalam suatu organisasi. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan faktor yang penting dalam lingkungan pekerjaan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan peralatan yang diperlukan dalam bekerja harus lengkap. Apabila fasilitas yang diperlukan tersedia, maka, dapat mempercepat proses dalam bekerja.

d. Kinerja karyawan

Sehubungan dengan teori Herzberg (1959) dalam Andjarwati (2015) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu pemuas dan ketidakpuasan yang terdiri dari kompensasi dan lingkungan kerja. Apabila kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan kinerja karyawan serta didukung dengan lingkungan kerja yang baik juga akan terjadi peningkatan kinerja karyawan yang cukup signifikan.

Kinerja adalah hasil atas segala sesuatu yang dikerjakan didasarkan pada kemampuan dan kesungguhan seseorang (Prasetyo et al., 2016). Oleh karena itu perlu karyawan yang baik untuk menghasilkan kinerja yang baik pula. Pendidikan, pengalaman kerja serta inisiatif sangat diperlukan dalam pemilihan karyawan (Yantika et al., 2018). Dengan adanya latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik juga.

Menurut Widyastuti & Rahardja (2018) menyebutkan bahwa menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994), kinerja memiliki beberapa faktor yaitu:

1. Mengharapkan imbalan
2. Motivasi
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Adanya persepsi terhadap tugas yang dikerjakan
5. Adanya imbalan internal dan eksternal
6. Adanya persepsi terhadap imbalan yang diberikan

Menurut Musyafi' et al., (2015) menjelaskan bahwa cara pengukuran kinerja ada tiga yaitu:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan adanya nilai mutu dalam suatu pekerjaan.

3. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja merupakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan.

B. Penurunan Hipotesis

a. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut teori Dua Faktor Herzberg (1959) dalam Andjarwati (2015) bahwa dengan adanya faktor pemuas yaitu penghargaan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi sebagai salah satu penghargaan pada karyawannya, akan meningkatkan semangat bekerja pada karyawan.

Kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa dari perusahaan atau organisasi (Siahaan, 2015). Kompensasi mempunyai dua aspek penting yang pertama yaitu pembayaran langsung seperti gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kedua dalam bentuk tidak langsung seperti tunjangan, dan asuransi yang

dibayarkan perusahaan (Parwoto et al., 2017). Menurut penelitian yang dilakukan Rukmini (2017) menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Mujiati (2016) menyatakan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan Wijianti & Suddin (2012) dan Arianto (2015) juga menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya potongan 20% pada tunjangan karyawan di lingkungan Direktorat Jendral Pajak memiliki pengaruh terhadap kompensasi yaitu melalui faktor pemuas yang berupa penghargaan. Namun disamping aspek penting pada kompensasi yaitu adanya pembayaran langsung seperti gaji, insentif, komisi dan bonus. Selain itu terdapat pula aspek penting yang lain yaitu adanya aspek tidak langsung seperti tunjangan dan asuransi yang dibayarkan perusahaan. Peneliti menduga bahwa dengan adanya kompensasi tetap memberikan pengaruh positif. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

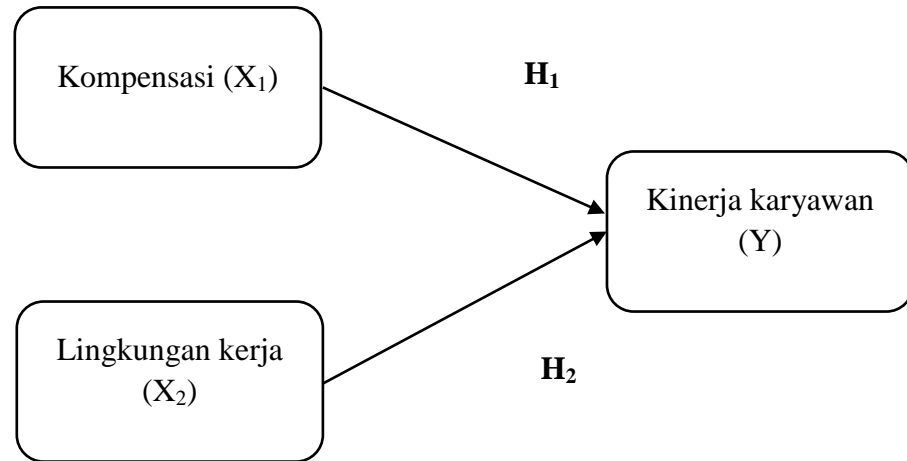
Menurut teori Dua Faktor Herzberg (1959) dalam Andjarwat, (2015) dengan adanya faktor ketidakpuasan pada lingkungan kerja yang akan berisiko pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi perlu diperhatikan karena

dapat mempengaruhi langsung kinerja karyawannya (Prasetyo et al., 2016). Suatu kondisi lingkungan kerja yang baik dapat melaksanakan suatu kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman, apabila lingkungan kerja tidak baik maka tidak efisiennya suatu sistem kerja maka hal tersebut dapat mempengaruhi efektifitas organisasi secara langsung maupun tidak langsung yang meliputi kinerja dan produktifitas, absenteisme dan perputaran serta keanggotaan organisasi (Diah dan Maria, 2016). Menurut penelitian yang dilakukan Adha et al., (2019) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Yugusna, Fathoni, & Haryono (2016) dan Kusniawati, Nurhayati, & Herlina (2014) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketidakpuasan pada lingkungan kerja memberikan risiko pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya lingkungan kerja yang baik, maka akan mempengaruhi adanya perubahan tingkat kinerja karyawan. Dari uraian diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 1 Model Penelitian