

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

##### a. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah bisnis didefinisikan sebagai manajemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.<sup>1</sup>

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi instansinya berkembang secara maksimal.

SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya.<sup>2</sup>

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperean aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses

---

<sup>1</sup> Zuhri M. Nawawi, *Pengantar Bisnis*, Perdana Publishing, Medan, 2015, 78.

<sup>2</sup> Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, 2-3.

pengambilan keputusan. Perusahaan atau organisasi yang akan menentukan atau mengembangkan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu sistem yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, SDM diperusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif.<sup>3</sup>

#### **b. Konsep Kinerja Karyawan**

Sebuah perusahaan agar mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.<sup>4</sup>

#### **c. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan menurut Ginanjar dalam buku *Etika Bisnis Perspektif Islam* adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya, sedangkan Wirawan menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sejalan dengan pendapat Roziqin dalam buku *Etika Bisnis Perspektif Islam* mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan

---

<sup>3</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, Kencana, Jakarta, 2017, 1-3.

<sup>4</sup> Abdul Aziz, *Etika Bisnis Perspektif Islam*, Alfabeta, Bandung, 2013, 202-203

dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasil-hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Priansa dalam buku *Etika Bisnis Perspektif Islam* menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.<sup>5</sup>

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, gaji atau upah Sminim, motivasi dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.<sup>6</sup>

Menurut Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Dasar-dasar Kunci Keberhasilan* menyatakan kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Wibowo dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Dasar-dasar Kunci Keberhasilan* menyatakan, Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi (kinerja), karyawan harus mengutamakan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan layanan

---

<sup>5</sup> Rizal Ahmad, Miftah El Fikri dan Rica Rahayu, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya – Langkat, *Jurnal Manajemen Tools*, Vol. 11 No. 2 Desember 2019, 138-139.

<sup>6</sup> Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran, dan Hamidah Nayati Utami, Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Vol. 7 No. 1, 26.

terbaik, disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.<sup>7</sup>

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang karyawan atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### d. Unsur Kinerja

Menurut Hasibuan dalam buku *Kinerja Karyawan era Transformasi Digital*, beberapa unsur-unsur yang menjadi penilaian kinerja seseorang karyawan meliputi Kesetiaan, Prestasi kerja, Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerja sama, Kepemimpinan, Kepribadian, Prakarsa, Kecakapan, dan Tanggung jawab.

Menurut Nitisemito dalam buku *Kinerja Karyawan era Transformasi Digital*, terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan;
- 2) Penempatan kerja yang tepat;
- 3) Pelatihan dan promosi;
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya);
- 5) Hubungan dengan rekan kerja;
- 6) Hubungan dengan pemimpin;

Berdasarkan beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-

---

<sup>7</sup> Malayu P. Hasibua, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, PT. Gunung Agung, Jakarta, 2004, 269.

faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.<sup>8</sup>

#### e. **Karakteristik Kinerja**

Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Setiap karyawan memiliki kemampuan, motivasi dan inisiatif yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan mempengaruhi motivasi dan kinerja setiap karyawan.<sup>9</sup>

Menurut Mangkunegara dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>10</sup>

#### f. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasi

---

<sup>8</sup> Wahyunita Sitinjak, dkk, *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)*, Media Sains Indonesia, Bandung, 2021, 4-6.

<sup>9</sup> Danar Kridharta dan Endang Rusdianti, Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, 63.

<sup>10</sup> Bintoro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Gava Media, Yogyakarta, 2017,107.



- 4) Motivasi dalam individu<sup>11</sup>

**g. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Supardi dalam jurnal Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan, mengemukakan bahwa indikator penilaian kinerja ada tujuh poin, yaitu :

- 1) Kualitas kerja: Kualitas kerja meliputi akurasi ketelitian, kerapian, melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat kerja, keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas.
- 2) Kuantitas Kerja: Kuantitas kerja meliputi keluaran dan target dari pekerjaan.
- 3) Pengetahuan: Pengetahuan adalah kemampuan seorang karyawan sehubungan dengan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat-alat kerja maupun kemampuan teknis atau pekerjaan.
- 4) Penyesuaian pekerjaan: Penyesuaian pekerjaan ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya di luar pekerjaan maupun adanya tugas baru serta kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja.
- 5) Keandalan: Keandalan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, misalnya saat melaksanakan prosedur, peraturan kerja, inisiatif, kedisiplinan, dan lain-lain.
- 6) Hubungan kerja: Hubungan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap lainnya, sikap karyawan terhadap aturan, dan kesedian dalam menerima perubahan-perubahan kerja..
- 7) Keselamatan kerja: Keselamatan kerja menyangkut bagaimana perhatian karyawan pada keselamatan kerja.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Mamik Eko Supatmi,Umar Nimran , dan Hamidah Nayati Utami, Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Vol. 7 No. 1, 28.

<sup>12</sup> Harris Kristanto, Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.17, N\*o. 1, Maret 201, 88.

## 2. Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi di bayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Wibowo dalam jurnal *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado* mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang lebih diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerja. Kompensasi menurut Sastrohadiwiryono dalam jurnal *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado* mengemukakan bahwa balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang<sup>13</sup>

### b. Jenis-Jenis Kompensasi

Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), satu lagi adalah nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung), yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

#### 1) Imbalan Finansial

Sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk. Seperti: gaji atau upah, bonus, premi, tunjangan, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi.

---

<sup>13</sup> Ririvega Kasenda, *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado*, *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3, 2013, 854.

## 2) Imbalan Nonfinansial

Dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program promosi jabatan, asuransi kesehatan, keselamatan kerja, rekreasi, cafeteria, pujian dan penghargaan lainnya.<sup>14</sup>

### c. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Dengan kata lain, pegawai telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah pegawai itu dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal kepada mereka. Oleh karenanya, dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada para pegawainya, suatu perusahaan atau organisasi tentu mempunyai maksud dan tujuan-tujuan tertentu, di mana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus dipikul oleh para pegawainya

Menurut Castetter dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwanto dalam buku Hubungan Industrial dan Kompensasi Teori dan Praktik setidaknya ada lima belas tujuan kompensasi, antara lain akan dijelaskan dibawah ini:<sup>15</sup>

- 1) Menarik dan mempertahankan pegawai tetap yang kompeten.
- 2) Memotivasi personel agar menunjukkan kinerja optimum.
- 3) Menciptakan insentif bagi pertumbuhan kompetensi individu,
- 4) Meraih “*maximum return*” dalam layanan bagi investasi ekonomi yang dibuat dalam rencana kompensasi
- 5) Mengembangkan rasa percaya diri personel di dalam maksud organisasi
- 6) Membangun keadilan dan objektivitas ke dalam rencana kompensasi

---

<sup>14</sup> Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005,16.

<sup>15</sup> Luis Marnisah, *Hubungan Industrial dan Kompensasi Teori dan Praktik*, CV Budi Utama, 2019, 110-111.



- 7) Membuat rencana menjadi konsisten secara internal dan kompetitif secara eksternal.
- 8) Menghubungkan tingkat kompensasi dengan tingkat kepentingan dan kesulitan posisi.
- 9) Membuat gaji sepadan dengan macam-macam personel.
- 10) Menetapkan sebuah struktur kompensasi secara kondusif.
- 11) Memberikan kepuasan ekonomi, social dan psikologis kepada karyawan.
- 12) Meminimalisasi keluhan individu dan serikat pekerja.
- 13) Mengontrol kelebihan gaji, suatu item pegangan yang secara umum mencakup empat sampai lima persen pengeluaran.
- 14) Mengembangkan rencana untuk kelanjutan dana yang dibutuhkan bagi suatu gaji dan benefit yang efektif, dan
- 15) Meminimalisasi pergantian personel.<sup>16</sup>

#### d. Asas Kompensasi

Kompensasi dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dengan pekerja, memberikan kepuasan kerja, efektivitas, memotivasi, memelihara stabilitas karyawan, mendisiplinkan dan menyesuaikan dengan Undang-undang yang ada. Agar maksud tersebut terlaksana suatu kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak.<sup>17</sup>

##### 1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan, dengan asas adil akan

---

<sup>16</sup> Luis Marnisah, *Hubungan Industrial dan Kompensasi Teori dan Praktik*, 111.

<sup>17</sup> Wahyu Riandani, Hubungan Pelatihan Dan Kompensasi Dengan Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Elnusa Di Kota Balikpapan, *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol. 3, No. 4, 2015, 881.

tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.<sup>18</sup>

e. **Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika presentasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

2) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil (*Output*) besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa

---

<sup>18</sup> Rifqi Ali Mubaroq dan Wandy Zulkarnaen, Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Shadiq Sharia Ex. Bprs Cipaganti Bandung, *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 1, No. 3, 2017, 78.

berdasarkan sistem borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.<sup>19</sup>

#### f. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- 1) Faktor pemerintah  
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai  
Perusahaan dan pegawai telah menyepakati besar upah yang akan diberikan atau yang akan diterima karyawan, melalui MOU atau surat kontrak kerja.<sup>20</sup>
- 3) Standar dan biaya hidup pegawai  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 4) Ukuran perbandingan upah  
Ukuran biaya upah tentunya harus berbeda diantara karyawan satu dengan yang lainnya, hal ini mengacu pada banyak factor, diantaranya kurun waktu bekerja, jabatan kerja, *over time*, kedisiplinan dan lainnya. Faktor-faktor ini yang membuat adalah perusahaan.
- 5) Permintaan dan persediaan  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil, sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada

---

<sup>19</sup> Ita Rahmati, dkk, *Faktor Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang)*, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, 2020, 17-18.

<sup>20</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2000, 253.

lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

6) Kemampuan membayar.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar, sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.<sup>21</sup>

**g. Indikator Kompensasi**

Menurut Atmajawati indikator Kompensasi terdiri atas<sup>22</sup> :

- 1) Gaji.
- 2) Insentif.
- 3) Tunjangan.
- 4) Pesangon.
- 5) Promosi jabatan.
- 6) Jaminan kesehatan.
- 7) Kesempatan belajar.
- 8) Pujian dan penghargaan.

**3. Motivasi Kerja**

**a. Pengertian Motivasi Kerja**

Memahami motivasi karyawan secara tepat merupakan pekerjaan yang sulit. Akan tetapi, organisasi perlu mengidentifikasi sasaran dan kebutuhan yelatar belakang perilaku karyawan. Berbagai teori motivasi menyatakan bahwa keinginan atau kebutuhan setiap orang berbeda-beda, di samping itu juga cara memenuhi kebutuhan tersebut juga sangat beragam. Oleh karenanya, organisasi perlu memahami konsep motivasi secara menyeluruh sebelum menerapkan

---

<sup>21</sup> Hesti Arlich Arifiyani dan Sukirno, Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan Dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus Pt Adi Satria Abadi Yogyakarta), *Jurnal Nominal*, Vol. 1, No. 1, 2012, 9.

<sup>22</sup> Citra Andriani, Pemberian Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Upaya peningkatan Kinerja Karyawan, *Penelitian FEB UM Bengkulu*, 2020 n.d., 1–54.

kebijakan untuk mendorong meningkatnya motivasi karyawannya.

Gibson dalam jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumberdaya Manusia Pln Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten menjelaskan konsep motivasi sebagai bentuk dorongan dari dalam diri karyawan untuk bertindak atau berperilaku. Motivasi merupakan konsep yang menjelaskan alasan di balik suatu tindakan yang diamati. Motivasi hanya bisa diamati dari kondisi yang ada dan perilaku yang mengikutinya. Sebagai contoh, jika seorang karyawan bekerja lembur bisa saja muncul anggapan dia melakukannya karena butuh tambahan uang lembur. Akan tetapi hal tersebut bisa keliru ketika pada kenyataannya yang bersangkutan bekerja lembur karena dia tertarik dengan tantangan pekerjaannya.<sup>23</sup>

Menurut Robbins dan Judge dalam jurnal Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri menyatakan motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan menyatakan “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Uno menyatakan “motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku”.<sup>24</sup>

#### b. Alasan Perlunya Motivasi Kerja

Menurut alasan mengapa pimpinan perlu memotivasi karyawan adalah:

- 1) Karena pimpinan membagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.

---

<sup>23</sup> Puspita Wulansari, Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumberdaya Manusia Pln Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten, *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 2014, 165.

<sup>24</sup> Maya Andriani dan Kristiana Widiawati, Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri, *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol.5, No.1, 85.



- 2) Karena ada bawahan yang mampu mengerjakan pekerjaannya tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- 3) Untuk memelihara dan meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 4) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahan.

### c. Aspek Motivasi Kerja

Aspek-aspek motivasi kerja menurut Hasibuan dibedakan menjadi :

- 1) Aspek aktif atau dinamis  
Motivasi Nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Aspek statis  
Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan potensi sumber daya manusia kearah tujuan yang diinginkan..<sup>25</sup>

### d. Model-model Motivasi Kerja

Bentuk-bentuk motivasi yang selama ini dapat diberikan diantaranya adalah memberikan gaji yang layak, jaminan kesehatan, tunjangan dan kondisi kerja yang kondusif, promosi dan kesempatan berkembang untuk karyawan yang berprestasi serta penghargaan atas kinerjanya yang baik. Penentuan bentuk motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda.<sup>26</sup>

### e. Metode Motivasi Kerja

Ada dua metode motivasi yaitu :

---

<sup>25</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Dsar, Pengertian dan Masalah*. PT Bumi Aksara, Jakarta, 2001, 216.

<sup>26</sup> Fransiskus Ady dan Djoko Wijono. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal MAKSIPRENEUR*, Vol. II, No. 2, Juni 2013, 102.

1) Motivasi Langsung

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan bonus.

2) Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/ kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya : kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang tenang dan nyaman, suasana pekerjaa yang serasi.

**f. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi, yaitu :

1) Motivasi positif

Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif

Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat betakibat kurang baik.<sup>27</sup>

**g. Teori Motivasi Kerja**

Motivasi dapat dipahami dari kebutuhan-kebutuhan seseorang. Motivasi dapat muncul sebagai akibat dari

---

<sup>27</sup> Dewi Shanty dan Sekar Mayangsari, Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik*, Vol. 12, No.2, Juli 2017 ,105

keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan alamiah (naluri), seperti makan, minum, tidur, berprestasi, berinteraksi dengan orang lain, mencari kesenangan, merasa aman, dan berkuasa yang cenderung bersifat internal, yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku semata-mata karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia.

Maslow dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengemukakan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan atau dikenal dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, sebagai berikut:

- 1) Fisiologis : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial : mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.<sup>28</sup>

#### **h. Indikator Motivasi Kerja**

Dari Teori Abraham Mashlow dalam buku *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, kita menarik indikator atas motivasi kerja yang terdiri dari<sup>29</sup> :

- 1) Kebutuhan Fisiologis.
- 2) Kebutuhan Keamanan.
- 3) Kebutuhan Sosial.
- 4) Kebutuhan Penghargaan.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri.

---

<sup>28</sup>S ri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2015, 151.

<sup>29</sup>M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, 278.

#### 4. Lingkungan Kerja

##### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam jurnal *Influence Of Environmental Work, Work Discipline, And Loyalty To Work On The Performance Employees At Lpp Rri Manado* menjelaskan bahwa kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik. Lingkungan kerja merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan. Karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang atau jasa. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada produktifitas kerja para karyawan, karena bila salah satu factor paling penting tersebut tidak memenuhi standar kepentingan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak bias memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Supardi menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.<sup>30</sup>

Didukung dengan pengertian lingkungan kerja diatas bahwa secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.<sup>31</sup> Dalam organisasi dapat dipastikan akan berusaha untuk memperhatikan lingkungan kerja para karyawan guna mendukung kinerjanya. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama yang baik antara karyawan maupun atasan. Keberhasilan suatu kerja sama sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang berada di dalamnya baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan. Kegagalan terhadap pergerakan ini tidak

---

<sup>30</sup> Andrew M.C. Mamesah, Lotje Kawet, dan Victor P.K. Lengkong, *Influence Of Environmental Work, Work Discipline, And Loyalty To Work On The Performance Employees At Lpp Rri Manado*, *Jurnal EMBA*, Vol.4 No.3 September 2016, 601.

<sup>31</sup> Widi Purnama Sari, Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana, *Jurnal Manajemen, UDINUS*, 3.

hanya terletak pada kurangnya pengetahuan saja. Melainkan dapat juga terletak pada lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi semangat dari mereka.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito dalam buku Pengantar Manajemen, faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari faktor *intern* dan faktor *ekstern* :<sup>32</sup>

##### 1) Faktor *Intern* meliputi :

###### a) Penawaran.

Banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini pada pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankannya. Masalah penawaran ini bukan hanya masalah penawaran dinding saja, tetapi sangat luas sehingga dapat juga termasuk penawaran peralatan kantor, mesin bahkan penawaran seragam yang dipakai.

###### b) Lingkungan kerja yang bersih.

Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan fisik juga mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

###### c) Penerangan yang cukup.

Penerangan yang tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Dalam melakukan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup. Khususnya bila pekerjaan membutuhkan ketelitian. Selain itu harus diperhatikan pula bagaimana mengatur lampu sehingga harus dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan.<sup>33</sup>

###### d) Pertukaran udara yang baik.

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan, terutama ruang kerja yang tertutup dan penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin

---

<sup>32</sup> Febrio Lengkong, Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Tri Mustika Cocominaesa, *Jurnal ENMA*, Vol. 7, No. 1, Januari 2019, 284

<sup>33</sup> Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Elisa.Com, Kudus, 2009, 140.



yang kuat dan menimbulkan rasa sakit. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya nyaman, dapat menimbulkan kesejukan sehingga dapat mengurangi kelelahan fisik.

- e) Musik yang menimbulkan suasana gembira dalam bekerja.

Apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan maka lebih baik tanpa musik sama sekali, sebaliknya bila musik yang didengarkan menyenangkan maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang dapat mengurangi kelelahan dalam bekerja. Musik yang membuat semangat.<sup>34</sup>

- 2) *Faktor ekstern*, meliputi :

- a) Jaminan keamanan.

Jaminan terhadap keamanan sebelum bekerja dan setelah pulang dari bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat karyawan untuk lebih giat bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja turun, konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

- b) Kebisingan.

Kebisingan yang terus menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk pekerjaan yang memerlukan konsentrasi. Kebisingan merupakan gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi misal dengan pelindung telinga atau adanya ruangan khusus kedap suara.

- c) Bebas dari gangguan penduduk sekitar.

Perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan dalam setiap pekerjaan bila lingkungan kantor dengan lingkungan eksternal tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti : gangguan sumbangan, bantuan apapun ataupun hal-hal lain.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2-3.

<sup>35</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, 236.

Mangkunegara dalam buku Pengantar Manajemen menjelaskan bahwa secara garis besar, Lingkungan Kerja di pengaruhi oleh faktor fisik dan non fisik, dimana faktor fisik berupa :

- 1) Kebersihan, lingkungan yang bersih dapat menimbulkan perasaan yang nyaman dan senang, sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang.
- 2) Pertukaran udara, pertukaran udara yang baik akan menyehatkan badan dan menimbulkan kesegaran, sehingga dapat semangat kerja seseorang
- 3) Penerangan, penyediaan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan menjadi suatu pekerjaan dapat di selesaikan dengan lebih baik dan lebih teliti
- 4) Temperatur, menurut hasil penelitian untuk tingkat temperatur akan memberikan pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.
- 5) Kebisingan, kebisingan dalam sebuah ruangan harus dikurangi sebisamungkin, hal ini dikarenakan kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta mengacaukan konsentrasi dalam berkerja. Sedangkan faktor non fisik berupa hubungan yang terjadi antara karyawan dengan atasan dalam melaksanakan pekerjaan dan hubungan yang terjadi antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain guna untuk meningkatkan Lingkungan Kerja yang baik antara karyawan.<sup>36</sup>

### c. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik

---

<sup>36</sup> Hendry Wijaya, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin), *Jurnal Ecoment Global*, Volume 2 Nomor 1 Edisi Februari 2017, 42-43.

apabila dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, nyaman dan aman, lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan tidak efisiennya suatu rancangan sistem kerja, hal ini dikarenakan pola lingkungan kerja adalah pola tindakan anggota organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi secara langsung atau tidak langsung, yang meliputi kinerja dan produktivitas, absenteisme dan perputaran, serta keanggotaan organisasi.<sup>37</sup>

Menurut faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, kita dapat menarik indikator dari lingkungan kerja yaitu :

- 1) Penerangan.
- 2) Suhu udara.
- 3) Suara bising.
- 4) Penggunaan warna.
- 5) Ruang gerak yang diperlukan.
- 6) Keamanan kerja.
- 7) Hubungan antar karyawan.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yuli Suwati	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil yang di temukan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang

<sup>37</sup> Diah Nurhayati , Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Terhadap Organizational CITIZENSHIP Behavior (OCB) (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016, 5.

			Beverages Company Manado. <sup>38</sup>
2.	Agiel Puji Damayanti, dkk	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil yang di temukan kompensasi berpengaruh positif kinerja karywan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. <sup>39</sup>
3.	Yayat Rahmat dan Nopika Aryanti	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil yang di temukan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <sup>40</sup>
4.	Hamdiyah dkk	Pengaruh Kinerja Karyawan melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan.	Hasil pada penelitian ini menunjukan Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Kepemimpinan mempunyai pengaruh

<sup>38</sup> Yuli Suwati, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda, *e Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No.1, 2013, 50-51.

<sup>39</sup> Agiel Puji, dkk, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surakarta, *JUPE UNS*, Vol. 2, No. 1, 2013, 162.

<sup>40</sup> Yayat Rahmat dan Nopika Aryanti, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Agrinis*, Vol. 1, No.1, 2016, 58.

			positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. <sup>41</sup>
5.	Mundakir dan Zaenuri	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. <sup>42</sup>

### C. Kerangka Berfikir

Pada suatu perusahaan kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan baik memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, komitmen kerja.

<sup>41</sup> Hamdiyah dkk, Pengaruh Kinerja Karyawan melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di ADA Swalayan Semarang, *Journal of Management*, Vol. 02, No. 02, 2016, 2

<sup>42</sup> Mundakir dan Zainuri, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Business Management Analysis Journal (BMAJ) 1*, no. 1, 2018, 47.

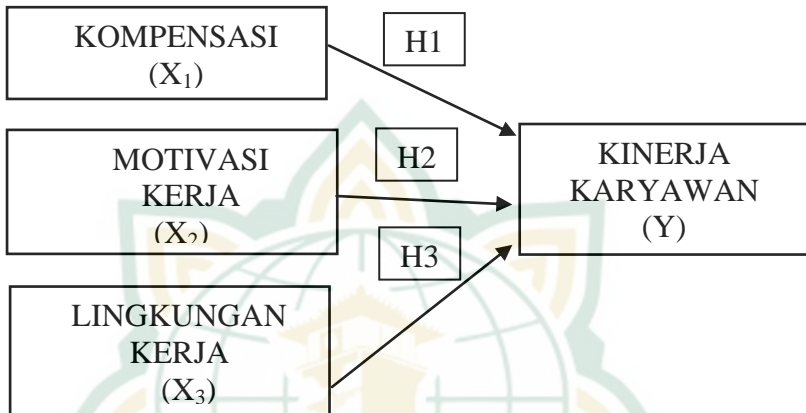


Motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri maupun organisasional. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan, ukuran standart yang akan dicapai. Indikator dari motivasi adalah kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri. Kompensasi adalah semangat penting bagi karyawan karena upah merupakan suatu ukuran nilai mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi juga penting bagi perusahaan karena jumlah pembayaran dalam bentuk kompensasi tersebut sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi harus dilakukan secara rasional dan adil. Indikator dari kompensasi adalah gaji, tunjangan, bonus.

Lingkungan kerja merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang atau jasa. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada produktifitas kerja para karyawan, karena bila salah satu faktor penting tersebut tidak memenuhi standar kepentingan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Indikator dari lingkungan kerja adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan, tersedianya fasilitas kerja.

Secara garis besar pengaruh antara kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**



#### **D. Hipotesis**

##### **1) Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin. Dengan adanya kompensasi kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan lebih giat. Target yang direncanakan perusahaan akan tercapai apabila perusahaan bisa memberikan kompensasi ke karyawan yang telah berkontribusi besar dalam megerakan roda perusahaan. Salah satu faktor berhasilnya perusahaan tidak lepas dari kompensasi yang telah di berikan kepada karyawanya. Perusahaan harus mampu mengelola kompensasi agar kinerja karyawan semakin baik. pernah melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayuningsih dan Nonik Maelani. yang

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>43</sup>

Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Kasenda yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diperhatikan dan sesuai dapat meningkatkan kinerja 31 karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : **H1 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

## 2) Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Bentuk motivasi yang diberikan dari atasan maupun rekan kerja juga akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Pentingnya motivasi kinerja terhadap karyawan harus di berikan pada kondisi dan situasi yang tepat, saat karyawan merasa kinerjanya rendah pihak perusahaan harus bisa memberikan motivasi kerja agar keinginan karyawan dalam bekerja bisa meningkat, sehingga pekerjaan yang di targetkan perusahaan mampu di capai oleh karyawan perusahaan.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Aurelia Potu yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.<sup>44</sup> Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : **H2 = Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

---

<sup>43</sup> Sri Rahayuningsih dan Nonik Maelani, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pisma Garment Demak, *Prosiding SENDI\_U*, 2018 79-78.;

<sup>44</sup> Aurelia Potu, Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada KANWIL DITJEN Kekayaan Negara Sulutenggo dan Mauluku Utara, *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No. 4, 1216-1217.

### 3) Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada didalam ruang kerja di sekitar pekerja dan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Namun sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Fasilitas yang baik, tempat kerja yang bersih akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan harus menyediakan peralatan maupun perlengkapan yang baik guna membuat karyawan bisa bekerja dengan nyaman.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Inayat yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya lingkungan yang baik dan kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan.<sup>45</sup> Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : **H3 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

---

<sup>45</sup> Inayat Hanum, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No.2, 2018, 119-120.