

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan (Husnawati, 2006:23). Sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuannya membutuhkan prestasi dari faktor-faktor produksi yang terdapat dalam organisasinya, terutama dalam kinerja dari para karyawannya. Dalam kenyataannya salah satu masalah utama yang menjadi fokus perhatian dalam organisasi adalah masalah kinerja sumber daya manusia. Demi tercapainya tujuan, organisasi yang mengharapkan kinerja yang terbaik dari para karyawannya, faktor penentuan bagi keberhasilan sebuah organisasi adalah karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi. Kinerja pada umumnya digunakan sebagai sebuah ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Berikut ini, dikemukakan oleh Mangkunegara mengenai kinerja karyawan :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”(2009:67).

Menurut Widodo:

“Bahwa kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”(2006:78).

Dari definisi diatas kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Kemudian pengertian kinerja menurut Mahsun:

“Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi”(2006:25).

Menurut Sedarmayanti:

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”(2011:260).

Menurut Malayu S. P.Hasibuan:

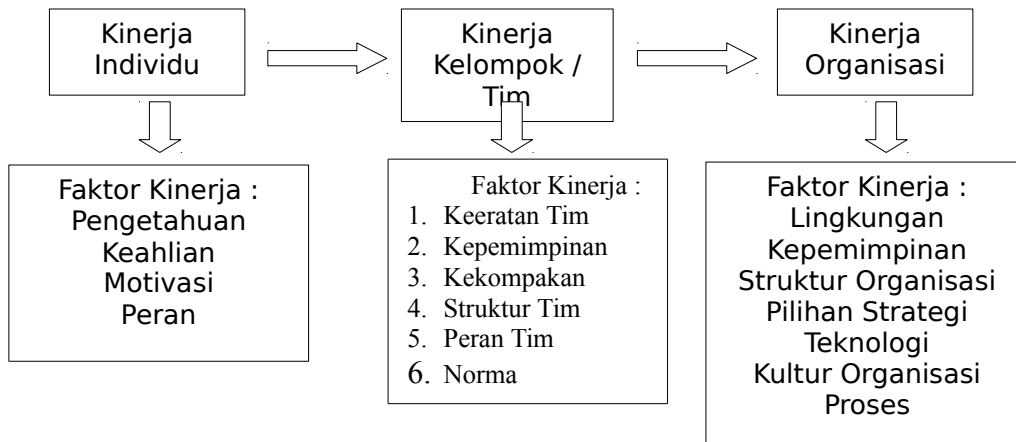
“Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”(2001:34).

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah output kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi.

Kinerja para karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi disajikan pada gambar berikut :

Gambar 2.1 Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi



Sumber : Moehariono (2012:133)

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan akan mendorong tingginya usaha personel atau karyawan untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan jika kinerja karyawan tidak diberi penghargaan maka kemungkinan akan menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Deskripsi kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personelnnya.

2.1.2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Henry Simamora (1995:327) tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

- 1) Tujuan evaluasi
Seorang pimpinan menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi
- 2) Tujuan pengembangan
Seorang pimpinan mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi organisasi atau perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Sedangkan bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan (2011:77) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya seperti yang terdapat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

<p>Karakteristik Orang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dan Keterampilan 2. Sikap dan Motivasi
<p>Input</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami kebutuhan untuk berprestasi 2. Sumber daya (peralatan, dll) 3. Gangguan dari tuntutan kerja yang lain 4. Kesempatan berprestasi
<p>Output</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja
<p>Konsekuensi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsekuensi positif/insentif berprestasi 2. Tidak banyak konsekuensi negatif untuk berprestasi
<p>Umpan Balik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umpan balik sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan

Sumber : Kaswan 2011

Gambar 2.2 menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut meliputi karakteristik karyawan berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana dan kapan pelaksanaannya. Output merujuk kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

2.1.4. Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2006:206) menyebutkan ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.2. Lingkungan Kerja

2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu sarana atau tempat yang sangat berperan dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik jika manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Pengertian lingkungan kerja Menurut Alex S. Nitisemito:

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”(1992:183).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara:

“Lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai”(2005:17).

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan senang akan lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti:

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok” (2009:21).

Sondang Siagian (2004:132) mengatakan adanya sarana prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi kerja yang kondusif. Faktor lain di dalam lingkungan kerja dalam perusahaan yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan.

Hubungan karyawan ini juga ikut menentukan kinerja dari para karyawan. Soedarmayanti (2009:31) menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar karyawan, yang dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik ada yang berupa lingkungan umum, dapat juga disebut dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur, kelembaban, dan sirkulasi udara. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan suatu kondisi yang terjadi dan memiliki kaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak aman dan tidak nyaman.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992:184) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya :

- 1) Pewarnaan
Pengaturan warna sebaiknya memberikan manfaat sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.
- 2) Penerangan
Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehinggamereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.
- 3) Udara
Didalam ruangan kerja dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Suara bising
Suara bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk mengurangi suara bising atau paling tidak memperkecil suara bising tersebut.
- 5) Kebersihan
Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Dengan adanya lingkungan yang bersih maka karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Dari pendapat di atas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dapat diambil kesimpulan bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktifitasnya tidak

lepas dari masalah terutama didalamnya menjaga dan mengatur lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu tugas seorang pemimpin organisasi untuk mengatur keadaan lingkungan kerja karena dalam pengaturan lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh kegairahan kerja karyawannya.

2.2.3. Indikator lingkungan kerja

Dimensi itu memiliki pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dalam mengukur variabel lingkungan kerja, terdapat beberapa indikator. Indikator-indikator lingkungan kerja yang diadaptasi dalam penelitian ini diambil dari Sedarmayanti (2011:21), yaitu :

1. Dimensi lingkungan kerja fisik

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Sarana prasana;
- b. Kondisi lingkungan;
- c. Keamanan

2. Dimensi lingkungan kerja non fisik

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Hubungan kerja dengan pimpinan;
- b. Hubungan kerja sesama rekan kerja;
- c. Hubungan kerja dengan bawahan.

2.3. Komitmen

2.3.1. Pengertian Komitmen

Komitmen kerja terhadap organisasi mutlak diperlukan suatu perusahaan dari karyawannya. Untuk itu, suatu perusahaan harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu di perusahaan tersebut. Usaha-usaha dalam menciptakan komitmen karyawan perlu terus tumbuh dan dikembangkan oleh suatu perusahaan. Komitmen kerja karyawan pada akhirnya ditunjukkan kepada perusahaan uang dalam hal ini juga merupakan suatu organisasi. Dengan demikian, istilah komitmen kerja karyawan dianggap sama dengan istilah komitmen.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahannya, dan sebaliknya bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri. Dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli.

Allen dan Meyer dalam Dharmawan menjelaskan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif”(2013:169).

Menurut Khaerul Umam :

“Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi” (2010:259).

Menurut Robbins dan Coulter:

“Komitmen adalah suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan mengenali tujuan organisasi tertentu dan menganggap kinerja pekerjaannya menjadi penting bagi diri sendiri”(2012:405).

Luthans menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan” (2012:249).

Berdasarkan pada pemikiran-pemikiran para tokoh di atas, maka bisa disimpulkan bahwa komitmen sebagai kesediaan karyawan untuk meyakini dan menunjukkan nilai-nilai yang ada pada perusahaan dalam dirinya dengan kemauan yang kuat untuk memberikan sesuatu yang dapat mencapai tujuan organisasi.

2.3.2. Komponen Komitmen

Menurut Meyer dan Allen (1993) mengelompokkan komitmen menjadi tiga komponen yang dimiliki pada diri setiap individu, sebagai berikut :

- 1) Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*Affective Commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah apa yang mereka inginkan (*want to*).
- 2) Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar dari organisasi (*Continuance Commitment*), kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *reward* ekonomi

tertentu. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

- 3) Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*Normative Commitment*), adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Dengan kata lain adanya keterikatan secara psikologis antara karyawan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu (1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Mowday (dalam Greenberg & Baron, 1995:184) mengelompokkan empat faktor besar yang mempengaruhi komitmen, yaitu :

- 1) Karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen. Sementara tingkat pendidikan memiliki hubungan negatif dengan komitmen, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi berprestasi dan perasaan kompeten ditemukan berhubungan dengan komitmen.
- 2) Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi, demikian halnya dengan ambiguitas peran.
- 3) Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
- 4) Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, dan keterikatan social individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi
- 5) Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi

dorongan, respect, menghargai kontribusi karyawan, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

2.4. Kompensasi

2.4.1. Pengertian Kompensasi

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kekaryawanan mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Ada beberapa pengertian yang berbeda-beda mengenai kompensasi dari para ahli.

Hasibuan mengatakan bahwa :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”(2010:118).

Sedangkan Panggabean mengatakan bahwa :

“kompensasi acapkali juga disebut penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”(2004:75).

Menurut Mangkuprawira bahwa :

“Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi”(2011:203).

Secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

2.4.2. Jenis Kompensasi

Menurut Simamora (2004:461) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- 1) Kompensasi Langsung adalah penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang berupa gaji, bonus, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Bonus adalah sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonus tidak akan diberikan.
 - d. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya diatas standar atau mencapai target.
- 2) Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan

karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti uang pensiun, uang pengobatan, beasiswa, perumahan, darma wisata (*family gathering*) dan lain-lain.

2.4.3. Penentuan Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh :

- 1) Harga atau nilai pekerjaan
Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

- a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan
Berdasarkan analisis jabatan akan didapatkan informasi yang berkaitan dengan (1) jenis keahlian yang dibutuhkan (2) tingkat kompleksitas pekerjaan (3) resiko pekerjaan (4) perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
- b. Melakukan survey “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.
Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya, jika harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

- 2) Sistem kompensasi yang diterapkan
Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah :
 - a. Sistem prestasi

Upah menurut prestasi kerja memang sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

b. Sistem waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, mingguan, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah: (1) mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang produktifitasnya tinggi (2) tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan (3) membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja (4) kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah : (1) dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat (2) menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik (3) tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. Sistem kontrak/borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan yang

diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

2.4.4. Indikator-Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Husein Umar (2007:16) adalah :

- 1) Gaji, imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
- 2) Insentif, penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu
- 3) Bonus, pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

2.5. Motivasi Kerja

2.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi adalah memberikan motivasi kerja kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan pada perusahaan tersebut. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja sesuai yang diinginkan, pimpinan harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja keras untuk organisasi atau perusahaan.

Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong oleh keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohani. Sedangkan perusahaan selalu mengharapkan

karyawannya bekerja giat, mematuhi peraturan atau disiplin serta menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena hanya dengan cara ini suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Beberapa para ahli mengemukakan definisi motivasi kerja sebagai berikut :

Menurut Hasibuan bahwa :

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”(2007:95).

Winardi mengemukakan bahwa :

“Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*)”(2002:1).

Sedangkan menurut Griffin:

“Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang pimpinan adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional”(2003:38).

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keahlian yang dimilikinya demi mewujudkan tujuan dari organisasi ataupun perusahaan tempatnya bekerja.

Mangkunegara menyatakan bahwa :

“Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”(2008:93).

Sedangkan Hasibuan mengatakan :

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi”(2003:95).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas kesimpulannya adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.5.2. Teori Motivasi Kerja

Berbagai macam teori yang dikemukakan oleh para ahli mengenai motivasi kerja. Hariandja (2007:324) mengungkapkan bahwa teori ini dibagi ke enam kategori. 2 (dua) diantaranya, yaitu :

- 1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan Maslow

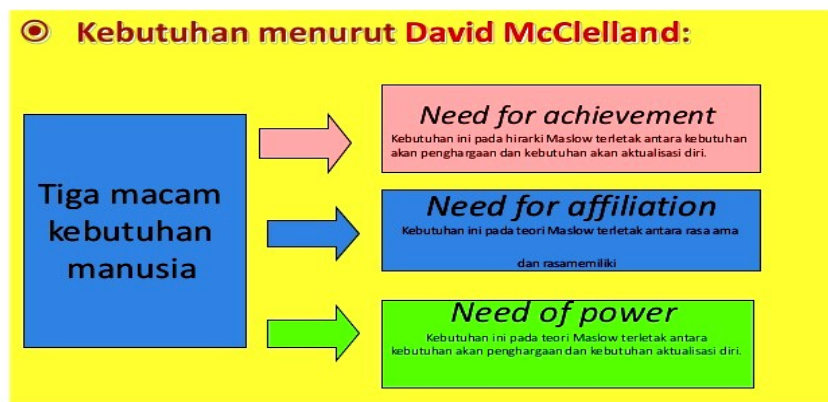


Sumber : Google.co.id

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok yang ditunjukkan dalam lima tingkatan yang berbentuk *pyramid*, dan memulai dorongan dari tingkatan yang paling bawah. Lima tingkatan kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki Kebutuhan Maslow. Menurut Robbins (2006:220) manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat, sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki. Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri). Lima tingkatan kebutuhan Maslow, terdiri dari :

- a. Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lain);
 - b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya);
 - c. Kebutuhan sosial (bergaul, bermasyarakat, berafisiliasi dengan orang lain, kasih sayang, persahabatan, dll);
 - d. Kebutuhan akan penghargaan (harga diri, otonomi dan berprestasi, berkompetensi, mendapatkan dukungan dan pengakuan dan perhatian);
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).
- 2) Teori “Tiga Kebutuhan”

Gambar 2.4 Kebutuhan Menurut David McClelland



Sumber : Google.co.id

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland pada tahun 1961. Inti dari teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang memiliki tiga jenis kebutuhan, yakni :

a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)

Yaitu mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan, mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. *Need for achievement* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Yaitu adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Need for power adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Yaitu orang yang berusaha mendapatkan persahabatan, ingin disukai dan diterima oleh orang lain, lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi, dan berusaha untuk menghindari konflik. McClelland mengatakan bahwa sebagian besar orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

2.5.3. Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003:146) bahwa tujuan dari motivasi antara lain :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.5.4. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) jenis dimana satu dan lainnya memberikan warna terhadap aktivitas manusia. Danim (2004:17) menyatakan bahwa motivasi yang diberikan digolongkan menjadi empat bagian :

- 1) Motivasi positif, yaitu proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

- 2) Motivasi negatif, sering disebut sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.
- 3) Motivasi dari luar, yakni motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri
- 4) Motivasi dari dalam, motivasi yang timbul pada diri pekerja pada waktu pekerja tersebut menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

2.5.5. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:149) ada dua metode motivasi, antara lain :

- 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Motivasi langsung bersifat khusus, misalnya pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

- 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas pendukung serta penunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, dan lainnya.

2.5.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada dua faktor yang menyebabkan munculnya motivasi kerja, yaitu faktor dari dalam diri manusia dan faktor dari luar diri manusia (Wursanto, 2000:131). Lebih terperinci mengenai dua faktor ini, sebagai berikut :

- 1) Faktor dalam diri manusia (motivasi internal) berupa sikap, pendidikan, kepribadian, pengalaman, pengetahuan, dan cita-cita.
- 2) Faktor dari luar diri manusia (motivasi eksternal) berupa gaya kepemimpinan atasan, dorongan atau bimbingan seseorang dan perkembangan situasi.

2.5.7. Cara Memotivasi Kerja Karyawan

Ishak dan Tanjung (2003:13) mengatakan ada beberapa cara yang bisa dilakukan untuk memotivasi seorang pekerja, antara lain :

- 1) Rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, seorang atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua pekerja. Penghargaan diberikan berdasarkan prestasi kerja, kepangkatan, pengalaman, dan lain sebagainya.
- 2) Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada karyawan mengenai aktifitas organisasi terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- 3) Perilaku, yaitu usaha merubah perilaku sesuai dengan harapan dari para pekerja. Dengan demikian seorang pimpinan mampu membuat karyawan berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- 4) Hukuman, yaitu memberi hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah. Jangan memberikan hukuman didepan publik (seluruh karyawan ataupun pihak luar) karena dapat menimbulkan frustrasi dan juga merendahkan martabat.
- 5) Perasaan, tanpa mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi seorang pimpinan untuk memotivasi

bawahannya. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam tim kerja, dan juga rasa mencapai sebuah prestasi.

2.5.8. Proses Motivasi

Hasibuan (2003:151) mengatakan bahwa proses motivasi sebagai berikut :

- 1) Tujuan. Dalam proses motivasi perlu ditetapkan dahulu tujuan organisasi yang kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan dimaksud.
- 2) Mengetahui kepentingan. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau organisasi saja.
- 3) Komunikasi efektif. Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.
- 4) Integrasi tujuan. Diperlukan untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh keuntungan dan perkembangan organisasi; sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan seorang karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.
- 5) Tim kerja. Seorang pimpinan harus bisa membentuk sebuah *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.5.9. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, yang terdiri dari :

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan rasa aman
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan penghargaan
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri

2.6. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun tesis ini, peneliti juga mempelajari beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan variabel lingkungan kerja, komitmen, kompensasi dan kinerja karyawan yang pernah dilakukan sebelumnya, dan disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

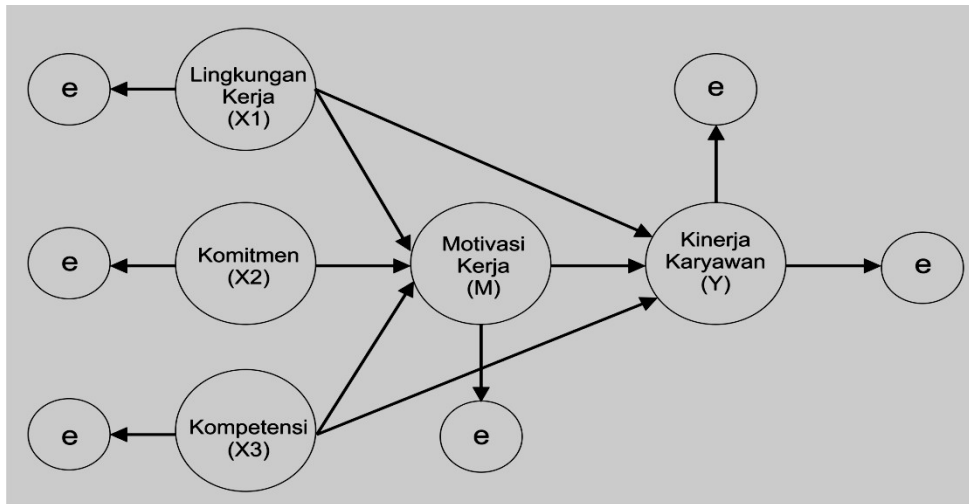
Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Dewa Cahyadi Indrawan (2014)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar.	Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dengan uji F parsial dan analisis regresi linier berganda.	H1 : variabel kompensasi mempunyai pengaruh kinerja karyawan. H2 : variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh kinerja karyawan. H3 : variabel lingkungan kerja fisik dapat dijelaskan bahwa secara individual mempengaruhi variabel terikat kinerja karyawan.
Astuti Sudharma (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta Bali.	Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dengan uji F parsial dan analisis regresi linier berganda.	H1 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Windy Aprilia Murty (2012)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	Pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan SPSS 13 dan alat ujinya	H1 : kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

	Karyawan Bagian Accounting (Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya).	berupa regresi berganda. Penelitian menggunakan kuisisioner yang disebar ke responden berjumlah 35 kuisisioner, namun hanya 32 kuisisioner yang dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.	H2 : motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan H3 : komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Tri Widodo (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga).	Peneliti menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi berganda, Uji t dan Uji F.	Hasil uji hipotesis yaitu ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kecamatan Sidorejo Kota Salatiga
A. A. Gede Kresnayan (2008)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.	Variabel kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Astri Yudha (2011)	Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pertenunan Pada PT. Iskandar Tex Surakarta.	Alat uji yang dipakai adalah deskriptif kuantitatif dengan penyebaran kuisisioner untuk pengambilan sampel.	Variabel disiplin kerja dan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

2.7. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya maka kerangka pikir yang bisa digambarkan dalam sebuah model penelitian adalah sebagai berikut :

Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5 diatas menggambarkan pengaruh antara lingkungan kerja, komitmen, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Lingkungan kerja (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (M). Komitmen (X2) juga berpengaruh terhadap motivasi kerja (M) dan berpengaruh pada kinerja karyawan (Y). Untuk kompensasi (X3) bisa dikatakan berpengaruh pada kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi kerja (M). Selain itu, motivasi kerja (M) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y).

2.8. Hipotesis

2.8.1. Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002). Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik, dimana keduanya mempengaruhi terhadap cara karyawan bekerja. Karyawan berada dalam

sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja.

Hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja dalam penelitian Jayaweera (2015) mengidentifikasi adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan karyawan semakin termotivasi dalam bekerja.

Hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan didasarkan pada temuan penelitian Lelebici (2014), Roelofsen (2002), Musriha (2011), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang baik memberikan dukungan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dalam penelitian Jayaweera (2015) mendapat temuan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu menguatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dampak dari lingkungan kerja akan lebih besar terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan. Dari penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan STIKes CHM-K.

2.8.2. Komitmen mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Komitmen menunjukkan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

(Luthans, 2006). Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Menurut Meyer dan Allen (1991) pada dasarnya karyawan ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda. Selain itu, pengaruh komitmen terhadap motivasi kerja karyawan juga tinggi. Peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas karyawan yang bekerja pada suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sedigheh Iranmanesh (2014) terdapat hubungan positif komitmen organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan STIKes CHM-K.

2.8.3. Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Apabila karyawan mendapat tambahan kompensasi dari organisasi, maka ia cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang ia berikan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari. Namun apabila karyawan merasa kompensasi yang ia dapat kurang sesuai dengan apa yang telah ia berikan kepada organisasi atau karyawan merasa sistem pemberian kompensasi yang ada kurang sesuai, maka karyawan cenderung enggan

untuk berusaha meningkatkan kinerjanya. Disamping adanya sistem kompensasi yang diterapkan pada organisasi, diduga ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah faktor motivasi kerja yang terdapat dalam diri karyawan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungannya dengan kinerja, antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Ipkon (2006) tentang pengaruh kompensasi dan kondisi kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut bahwa kompensasi dan kondisi kerja baik secara parsial maupun bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dan motivasi memperkuat pengaruh kompensasi dan kondisi kerja terhadap kinerja karyawan. Kuvaas (2006) meneliti tentang hubungan antara kepuasan pada penilaian kinerja dan hasil pekerjaan dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Hasil penelitian Kuvaas menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi moderator hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan pencapaian kerja. Kuvaas menggolongkan motivasi intrinsik sebagai quasi moderator. Quasi moderator adalah variabel independen maupun variabel moderator. Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₃ : Kompensasi melalui motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan

2.8.4. Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Wursanto (2003), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap karyawan. Menurut Simamora (2001), lingkungan kerja adalah suatu lingkungan internal atau psikologis suatu organisasi. Dengan tersedianya berbagai fasilitas diharapkan karyawan akan berperilaku yang dikehendaki, yang pada akhirnya dapat memberikan

dorongan untuk bekerjasama, disiplin dan loyalitas tinggi. Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa karyawan mengharapkan lingkungan di sekitarnya dapat mendukung aktifitas kerja mereka. Bentuk dari lingkungan kerja tersebut meliputi fasilitas fisik maupun non fisik. Hal yang berkaitan dengan fasilitas fisik antara lain sarana prasarana, kondisi lingkungan juga keamanan. Sedangkan hal yang berkaitan dengan lingkungan non fisik adalah hubungan dengan atasan, hubungan dengan sesama rekan kerja dan hubungan dengan bawahan. Dapat dipahami bahwa, lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh A. A. Gede Kresnayana (2008), Sugiyanti (2012), dan Astri yudha (2011) dimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan menarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H4 : Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan

2.8.5. Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor terpenting dimana kompensasi harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi kerja dapat memacu karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan karyawan untuk bekerja karena salah satu dari kompensasi adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Bagi mereka yang terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas karyawan tersebut. Namun, bagi yang belum bisa

meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi karyawan itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan semakin menurun. Fenomena ini diteliti oleh A. A. Gede Kresnayana (2008), Sopiah (2013), Sugiyanti (2012) dan Astuti Sudharma (2013) dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₅ : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

2.8.6. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003:138). Dari paparan teori ini disebutkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat seorang karyawan itu mampu dan rela untuk mengerahkan kemampuannya untuk organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006:89). Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang terkadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan uraian dan penelitian sebelumnya maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₆ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada STIKes CHM-K.

