

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan/organisasi. Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan penggerak bagi setiap kegiatan di perusahaan/organisasi. Perkembangan yang sangat pesat pada era globalisasi ini menuntut perusahaan/organisasi untuk dapat berkembang agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Salah satu hal yang harus dikembangkan dan dimaksimalkan sumber daya manusia yang baik, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang profesional yang mampu memaksimalkan yang didalamnya terdapat fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan (Hasbiah, 2021).

Menurut Suryani dan John (2019:2), manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan aset yang paling berharga dalam perusahaan/organisasi yaitu orang yang bekerja disana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Lestari & Suriyani, 2018).

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia saat ini semakin pesat, mengingat sudah memasuki era digitalisasi sehingga dunia usaha dituntut untuk berkembang dengan pesat. Begitu pula perkembangan industri Spa yang demikian pesat

sehingga saat ini Spa mengalami perkembangan dimana tidak hanya diperuntukkan bagi wanita saja tetapi juga keluarga, pasangan, dan anak - anak. Maka dari itu, saat ini banyak berkembang salon – salon, klinik atau pusat kecantikan wanita ternama yang tersebar di seluruh Indonesia terutama di Bali khususnya daerah Nusa Dua. Spa adalah salah satu bidang usaha penyedia jasa perawatan tubuh, dimana adanya interaksi langsung dengan pelanggannya (Tilaar, 2011). Spa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa memerlukan terbentuknya citra positif dimata publiknya karena berhadapan langsung dengan publiknya, terutama pelanggan yaitu perempuan yang peduli akan penampilan (Anastasia, 2009).

Tunjung Sari Spa berdiri sejak Agustus 2006 sampai dengan sekarang dimana sudah beroperasi kurang lebih 9 tahun yang beralamat di Jalan Pratama 54Z Tanjung Benoa, Bali dekat dengan kawasan pariwisata di Nusa Dua. Tunjung Sari Spa merupakan salah satu perusahaan jasa perawatan tubuh dan kecantikan yang sudah cukup berpengalaman. Alasan melakukan penelitian di Tunjung Sari Spa karena Tunjung Sari Spa lebih dari 9 tahun beroperasi dengan didukung oleh *staff* yang sudah dilatih oleh *trainer* yang berpengalaman yang bersertifikat dan memiliki standar pelayanan hotel berbintang sehingga menjadikan Tunjung Sari Spa sebagai salah satu perawatan jasa tubuh dan kecantikan yang terpercaya di daerah Nusa Dua. Dalam berjalannya suatu organisasi tentunya sangat diperlukan lingkungan kerja yang nyaman, motivasi dari atasan, serta kompensasi yang layak diberikan sehingga kinerja dari karyawan tidak menurun.

Menurut Buil *et al.*, (2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas tersebut (Sinambela, 2021). Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Menurut Putra & Candana (2020) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Yunita, 2021). Perusahaan harus dapat memastikan tidak terjadi permasalahan kinerja yang dapat menghambat jalannya aktivitas perusahaan. Masalah kinerja memang menjadi masalah yang dihadapi setiap perusahaan, sehingga perlu mendapat perhatian khusus karena akan berakibat pada keberlangsungan usaha kedepannya (Randy *et al.*, 2019).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan Tunjung Sari Spa, penurunan kinerja karyawan dikarenakan karyawan kurang nyaman dalam bekerja karena lingkungan kerja yang sempit dan kurangnya sirkulasi udara dalam ruangan yang menyebabkan karyawan tidak betah dalam bekerja. Selain itu karyawan Tunjung Sari Spa kurang memiliki semangat dalam bekerja karena kurangnya motivasi yang diberikan oleh manajer di saat karyawan sedang dalam

masalah sehingga mengganggu kinerja karyawan dan kurangnya komunikasi antara manajer dengan karyawan sehingga tidak jarang adanya miskomunikasi di saat jam kerja. Pihak Tunjung Sari Spa juga sering terlambat dalam memberikan gaji kepada karyawan yang menyebabkan tidak adanya semangat karyawan dalam bekerja yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Menurunnya kinerja dari para karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Menurut Sunarsi dkk (2020), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa puas di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan dapat lebih efektif dan kinerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan membuat karyawan juga ikut merasa nyaman dalam bekerja sehingga tugas yang dilakukan oleh para karyawan juga dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada karyawan Tunjung Sari Spa, karyawan mengeluhkan lingkungan kerja yang kurang nyaman karena lingkungan kerja yang sempit, sirkulasi udara yang sedikit menyebabkan

karyawan gerah di saat bekerja, lingkungan kerja yang kotor terutama di waktu musim hujan terjadi bocor pada beberapa bagian Tunjung Sari Spa yang membuat karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya sehingga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tonga (2018), Azikin (2019), Mardiani (2021), Monika (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2018), Hasibuan (2019), Suhardi (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Purwanto (2020) motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai saran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Karyawan yang tidak memiliki motivasi akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan (Fadhil dan Mayowan, 2018). Dalam bekerja motivasi sangat diperlukan untuk mendukung setiap aktivitas yang dilakukan, karena adanya suatu dorongan atau kemauan diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Pentingnya motivasi karyawan tidak hanya cukup disoroti dalam konteks organisasional. Karyawan yang termotivasi akan lebih produktif, lebih efisien, dan lebih bersemangat untuk lebih bekerja menuju tujuan organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman motivasi dengan tingkat yang rendah. Semakin tinggi motivasi karyawan merupakan keuntungan

kompetitif bagi sebuah perusahaan karena kinerja mereka mengarahkan sebuah organisasi ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik. Menurut Adha (2019) pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Gairah kerja karyawan bisa dilihat dari tingkat kehadiran karyawan tersebut. Berikut adalah data absensi karyawan Tunjung Sari Spa.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan Pada Tunjung Sari Spa Bali Tahun 2022**

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	$5 = 3 \times 4$	6	$7 = 5 - 6$	$8 = \frac{6}{5} \times 100$
1	Januari	34	26	884	8	876	0,9%
2	Februari	34	24	816	6	810	0,7%
3	Maret	34	26	884	11	873	1,2%
4	April	34	25	850	8	842	0,9%
5	Mei	34	26	884	8	876	0,9%
6	Juni	34	25	850	7	843	0,8%
7	Juli	34	26	884	7	877	0,8%
8	Agustus	34	26	884	9	875	1,0%
9	September	34	25	850	10	840	1,2%
10	Oktober	34	26	884	8	876	0,9%
11	November	34	25	850	8	842	0,9%
12	Desember	34	26	884	12	872	1,4%
Jumlah			306	10404	102	10302	12%
Rata-rata			25,5	867	8,5	858,5	1%

Sumber: Tunjung Sari Spa Bali, (2023).

Dari tabel 1.1 dapat dijelaskan tingkat absensi karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali pada tahun 2022 tergolong rendah dilihat dari jumlah karyawan sebanyak

34 orang dengan kisaran jumlah hari kerja yaitu 24 sampai 26 hari perbulannya serta rata-rata absensi karyawan perbulan dalam perusahaan ini sebanyak 1%. Ini berarti adanya penurunan kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali pada tahun 2022. Hal ini diakibatkan target absensi yang ditetapkan oleh Tunjung Sari Spa Bali yaitu 2%, sehingga tergolong cukup tinggi. Lebih lanjut berdasarkan observasi dilapangan peneliti melihat penurunan kinerja karyawan tersebut disebabkan oleh kurangnya perhatian dan motivasi kerja yang diberikan oleh manajer Tunjung Sari Spa disaat karyawan menghadapi permasalahan dalam bekerja sehingga karyawan merasa terbiasa untuk absen dalam bekerja jika terjadi masalah. Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2018), Tonga (2018), Suhardi (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Surjosuseno (2017), Nelizulfa (2018), Adha (2019) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kompensasi. Menurut Marwansyah (2016:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Nurcahyani dan

Adnyani (2016), menyatakan kompensasi yang adil dan layak terhadap karyawan juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut. Dengan adanya tunjangan-tunjangan dan asuransi memadai karyawan akan merasa betah dan nyaman terhadap pekerjaannya (Kasmir, 2016:233). Oleh karena itu kompensasi merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerjanya (Handoko, 2021). Kompensasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika sebuah kinerja itu dihargai dengan sebuah kompensasi maka kepuasan karyawan akan tercapai. Kompensasi yang diberikan secara benar akan berpengaruh pada para pegawai lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Berikut adalah data kompensasi yang diterima karyawan Tunjung Sari Spa.

**Tabel 1.2**  
**Kompensasi Karyawan Tunjung Sari Spa Tahun 2022**

No	Bulan	Kompensasi Finansial					Jumlah (Rp)
		Upah/Gaji (Rp)	Service (Rp)	Tunjangan Makan (Rp)	Tunjangan Kesehatan (Rp)	THR (Rp)	
1	Januari	81.000.000	9.200.000	800.000	5.760.000	-	96.760.000
2	Februari	81.000.000	8.750.000	800.000	5.760.000	-	96.310.000
3	Maret	81.000.000	8.700.000	800.000	5.760.000	-	96.260.000
4	April	81.000.000	8.500.000	800.000	5.760.000	-	96.060.000
5	Mei	81.000.000	8.350.000	800.000	5.760.000	-	95.910.000
6	Juni	81.000.000	8.000.000	800.000	5.760.000	16.000.000	111.560.000
7	Juli	81.000.000	7.890.000	800.000	5.760.000	-	95.450.000
8	Agustus	81.000.000	7.600.000	800.000	5.760.000	-	95.160.000
9	September	81.000.000	7.430.000	800.000	5.760.000	-	94.990.000
10	Oktober	81.000.000	7.110.000	800.000	5.760.000	-	94.670.000
11	November	81.000.000	7.000.000	800.000	5.760.000	-	94.560.000
12	Desember	81.000.000	6.850.000	800.000	5.760.000	-	94.410.000
	Jumlah	972.000.000	95.380.000	9.600.000	69.120.000	16.000.000	1.162.100.000

Sumber: Tunjung Sari Spa (2023)

Dari tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa total gaji yang diterima untuk 34 orang karyawan adalah Rp 81.000.000,- per bulan atau kisaran gaji yang diterima per orangnya adalah Rp 2.382.000, *service* yang diterima oleh karyawan mengalami penurunan pada tahun 2022. Dari hasil wawancara kepada karyawan Tunjung Sari Spa, turunnya *service* yang diterima karena penurunan kinerja karyawan yang disebabkan sering terlambatnya perusahaan memberikan gaji kepada karyawan dan banyak karyawan yang mengeluhkan tidak adanya kenaikan gaji dimana gaji yang mereka terima jauh di bawah UMK Kabupaten Badung yaitu Rp 3.163.837,. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arik dan Sintaasih (2018), Azikin, dkk (2019), Handoko (2021), Monika (2021), Mardiani (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari (2020), Barima (2021), Ramadani (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari latar belakang, teori, fenomena dan hasil - hasil penelitian terdahulu, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait lingkungan kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tunjung Sari Spa Bali”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia. Khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijakan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Tunjung Sari Spa Bali.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Gold-Setting*

Teori penetapan tujuan atau *Goal-Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu *content (values)* dan *intentions (tujuan)*. Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana dan Sasona, 2015).

*Goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur

sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Hamadamin & Atan, 2019).

Menurut Suryani dan John (2019:2) Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan

aset yang paling berharga dalam organisasi yaitu orang yang bekerja disana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Muhdar (2020:20) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengoperasian, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai sebagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

## 2) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto dalam Suryani dan John (2019:5–7) menyebutkan bahwa kedua fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Manajerial, di bagi menjadi empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

- b. Fungsi Operasional, di bagi menjadi enam aktifitas yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, integritasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Hasibuan (2020:3), fungsi dari manajemen sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- b. Pengorganisasian

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

- c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan mora karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan

yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suryani dan John (2019:19-20) adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Tujuan social (*societal objectives*) menyangkut tanggung jawab social dan masyarakat yang mana organisasi harus meminimalkan dampak negatif dari aktifitas yang dilakukanya yang menyangkut diskriminasi, keamanan atau bidang lain yang menjadi perhatian masyarakat.
- b. Tujuan organisasi (*organizational objectives*) banyak organisasi telah mengakui peran manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan efektifitas organisasi mereka dimana manajemn sumber daya manusia telah membantu organisasi dalam mencapai tujuanya melalui kegiatan atau aktivitas yang diakukanya.
- c. Tujuan fungsional (*functional objectives*) berfungsi untuk memelihara kontribusi seluruh level yang ada dalam organisasi termasuk peran bagian sumber daya manusia. Seluruh devisi haruslah sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan.

- d. Tujuan pribadi (*personal objectives*) tujuan ini membantu seluruh karyawan mencapai tujuan mereka secara pribadi seperti jenjang karir dan promosi melalui peran serta mereka untuk organisasi.

Menurut Ajabar (2020:5-6) ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia ada empat tujuan Manajemen SDM, yaitu:

- a. Tujuan sosial, tujuan sosial sumber daya manusia adalah tentang tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat. Dalam praktiknya organisasi harus menjadi bagian dari masyarakat. Organisasi dan efektif selama menjalankan aktivitas yang di utuhkan masyarakat. Masyarakat mengharapkan suatu organisasi dapat mematuhi hukum dan norma moral yang berlaku.
- b. Tujuan Organisasi, tujuan organisasi sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan Fungsional, tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan mempertahankan kontribusi depertemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan organisasi.
- d. Tujuan Pribadi, tujuan pribadi manajemen sumber daya manusia adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Desller (2020:85), tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Tujuan perencanaan startegis

Rencana startegis adalah rencana keseluruhan perusahaan mengenai bagaimana mereka akan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif

b. Tujuan dari *outsourcing* dalam sumber daya manusia

*Outsourcing* yang dilakukan oleh departemen sdm menjadi metode di beberapa organisasi untuk menghemat biaya tenaga kerja disebuah perusahaan untuk peran yang startegis dan praktis demi menjalankan pekerjaan yang ada.

c. Tujuan perencanaan (*planning*)

Tujuan perencanaan adalah menetapkan sasaran dan standar mengembangkan aturan dan prosedur mengembangkan rencana dan peramalan secara fungsi untuk penetapan pengelolaan sumber daya manusia yang membantu pencapaian tujuan perusahaan.

d. Tujuan pengarahan (*directing*)

Tujuan pengarahan merupakan pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

e. Tujuan perencanaan (*planning*)

Tujuan perencanaan adalah menetapkan sasaran dan standar mengembangkan aturan dan prosedur mengembangkan rencana dan

peramalan secara fungsi untuk penetapan pengelolaan sumber daya manusia yang membantu pencapaian tujuan perusahaan.

f. Tujuan pengarahan (*directing*)

Tujuan pengarahan merupakan pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Buil *et al.*, (2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Audenaert *et al.*, (2019) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas tersebut (Sinambela, 2021). Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik. Menurut Putra & Candana (2020) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan perilaku

yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Yunita, 2021).

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikan.

## 2) Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja menurut Rivai (2019:408) menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk perbedaan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
  - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi.
  - b) Promosi, kenaikan jabatan.
  - c) Training atau pelatihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.

- h. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- i. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- j. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
- n. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- r. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

- s. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
- t. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Selain itu, menurut Purnamasari & Widya (2021:23) tujuan evaluasi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi
- b. Mengembangkan hubungan yang terbuka konstruktif antara individu dan organisasi dalam dialog yang berkesinambungan
- c. Mendemonstrasikan bagaimana individu menghargai pegawai sebagaimana proses yang terintegrasi fungsi manajemen kerja
- d. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi pada peningkatan kinerja
- e. Menyediakan kriteria untuk melakukan pengukuran kinerja sebagai landasan bagi pemberian imbalan
- f. Menyediakan kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran kerja
- g. Memfokuskan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan pegawai dan manajer untuk membuat kesepakatan tentang pengembangan

Sedangkan menurut Wijonarko *et al.*, (2022) tujuan dari evaluasi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- u. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Daves (2019) faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah:

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (pengetahuan dan keahlian), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan

organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan harus siap secara psikis (mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Selain itu, menurut Rivai (2019), secara garis besar faktor yang mempengaruhi perbedaan kinerja ini disebabkan oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penghasilan, demografis, umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut Kasmir (2019:189) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan teransang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen ini juga diartikan kepatuhan karyawan pada janji-janji yang telah dibuatnya.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator kinerja karyawan, diantaranya menurut Kristanti & Pangastuti (2019:37) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

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

c. Ketepatan waktu

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

d. Efektivitas

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

Selain itu, menurut Kasmir (2019:208) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk

satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerja dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Menurut Sabuhari *et al.*, (2020) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

a. Kualitas kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

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

c. 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.

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa memintabantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

#### 2.1.4 Lingkungan Kerja

##### 1) Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen (Krisnaldy *et al.*, 2019). Meskipun lingkungan kerja ini tidak langsung melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan semangat kerja (Nabawi, 2020).

Menurut Tran (2020) lingkungan kerja merupakan lingkungan kerja fisik dan sosial yang meliputi kondisi fisik, ruang, tempat, peralatan kerja, jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, bawahan, orang diluar perusahaan, budaya perusahaan, kebijakan dan peraturan-peraturan perusahaan. Menurut Nabawi (2020) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan

maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Ekawati, 2022) Lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan, karena lingkungan kerja mempunyai peran penting bagi pekerja agar dalam menyelesaikan tugasnya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Adapun menurut Joni & Hikmah (2022) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Selain itu menurut (Latif *et al.*, 2022) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan meningkatkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis secara langsung ataupun tidak langsung akan

berpengaruh terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Indriyati, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

## 2) Tujuan Lingkungan Kerja

Adapun tujuan dari lingkungan kerja adalah agar karyawan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pekerjaannya dengan baik, sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang baik dapat bekerja secara optimal dan demi kelancaran pekerjaan yang ada dalam suatu instansi/ organisasi (Pribadi, 2022). Selain itu, menurut Surajiyo *et al.*, (2020:53-54) terdapat enam tujuan lingkungan kerja yaitu:

### a. Meningkatkan efisiensi

Penyediaan pencahayaan yang buruk, kebisingan yang berlebihan, dan kurangnya ventilasi yang tepat memiliki efek buruk atas efisiensi kerja karyawan.

### b. Meningkatkan kesehatan

Kesehatan karyawan kantor antara lain dipengaruhi debu, pencahayaan yang buruk mempengaruhi penglihatan, suara yang berlebih memiliki efek pada syaraf pendengaran.

c. Mengurangi ketidakhadiran dan perputaran tenaga kerja

Ketika para karyawan tidak puas dengan lingkungan kerja, mereka akan tertarik untuk pindah ke kantor lain.

d. Mengurangi kelelahan

Kecepatan melakukan pekerjaan akan terhambat karena tegang sebagai akibat dari kondisi kerja yang baik tidak di sediakan.

e. Meningkatkan semangat staf

Lingkungan kinerja memiliki dampak psikologis kepada karyawan. Penyediaan kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

f. Melindungi peralatan kantor dan arsip

Beberapa peralatan mahal seperti komputer harus dilindungi dari debu dan suhu tinggi. Demikian pula arsip harus dijaga dari kebakaran. Oleh karena itu kondisi fisik yang baik harus disediakan untuk mencegah kerusakan peralatan dan arsip

3) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (Pribadi, 2022):

- a. Fasilitas Kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.

- b. Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- c. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Serta menurut Hasibuan (2020) terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang cukup terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para pegawai dalam mengerjakan tugasnya.

- b. Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.

c. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

d. Sirkulasi udara

Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

e. Kebisingan di tempat kerja

Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

f. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

g. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-

bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaikbaiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan.

i. Dekorasi atau tata letak

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

j. Musik

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja

4) Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja digunakan untuk mengetahui kriteria-kriteria dari lingkungan kerja tersebut agar perusahaan dapat mengetahui

hal apa yang dibutuhkan karyawan dalam mencapai puncak kinerja yang efektif didalam bekerja. Indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

a. Pencahayaan

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah

b. Warna

Merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya (Nguyen, Yandi, & Mahaputra, 2020).

Menurut Surajiyo (2020) terdapat enam indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

a. Hubungan karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang di peroleh seorang karyawan datangnya dari rekan – rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis.

b. Tingkat kebersihan lingkungan

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

c. Peraturan kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karir di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Adha, Qomariah, & Hafidzi (2019:54) yaitu:

- a. Penerangan dilokasi kerja manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, karena jika cahaya lampu yang tidak memadai akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan yang dalam melaksanakan tugas-tugasnya banyak mengalami kesalahan yang pada akhirnya pengerjaannya kurang efisien sehingga tujuan perusahaan sulit untuk dicapai.
- b. Keamanan di lingkungan kerja berguna untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor kewanaman perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanann (SATPAM).
- c. Suasana kerja memiliki kriteria yaitu pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.
- d. Penggunaan warna di lokasi kerja ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja, akan tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

### 2.1.5 Motivasi Kerja

#### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, keahlian, tenaga dan waktunya untuk bertanggung jawabnya dari pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Wijaya *et al.*, 2020).

Menurut (Ekhsan, 2019) ada tiga jenis motivasi yaitu pendorong utama, semi pendorong utama, pendorong non material. Menurut Mangkunegara (2019:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sedangkan Rosmaini (2019) mendefinisikan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

- a. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab

dengan orang lain.

- c. *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

## 2) Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Motivasi diperlukan untuk mendorong karyawan meningkatkan efektivitas pekerjaannya melalui segala macam bentuk motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan terorganisir. Motivasi yang diberikan kepada seseorang memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Tujuan motivasi kerja menurut Kristanti & Pangastuti, (2019) yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertimbangkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- j. Mengefisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 3) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi memiliki beberapa faktor agar karyawan mau dengan sukarela melaksanakan pekerjaannya dengan ikhlas dan sungguh-sungguh sehingga mendapatkan hasil yang baik. Menurut Harahap & Khair (2019) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

- a. Faktor Internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. *Self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

Adapun menurut Farisi *et al.*, (2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

c. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

#### 4) Indikator-indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi meliputi:

- a. Balas jasa: Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi
- b. Kondisi kerja: Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut (Munawar & Mahaputra, 2022). Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik
- c. Fasilitas kerja: Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.
- d. Prestasi kerja: Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda
- e. Pengakuan dari atasan: Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak dan
- f. Pekerjaan itu sendiri: Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya (Reza Putra & Gupron, 2020).

Selain itu, beberapa indikator motivasi M. Siagian & Kilvin (2020) menurut yakni:

a. Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

b. Usaha Karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

c. Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

Menurut Farisi *et al.*, (2020) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Tanggung Jawab, yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

b. Prestasi Kerja, yaitu melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

c. Peluang Untuk Maju, yaitu keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.

- d. Pengakuan Atas Kinerja, yaitu keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- e. Pekerjaan yang menantang, yaitu keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

### **2.1.6 Kompensasi**

#### **1) Pengertian Kompensasi**

Menurut Ajabar (2020) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial saja (gaji, upah, komisi, bonus dan lain-lain) tetapi dapat juga berbentuk non finansial (seperti kenyamanan lingkungan kerja dan tantangan kerja). Menurut M. Siagian & Kilvin (2020: 209) Kompensasi adalah hasil yang diterima karyawan perusahaan karena memberikan penghargaan kinerja kepada perusahaan.

Menurut Aisyah (2019) kompensasi merujuk pada semua upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan yang mempunyai komponen pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Besarnya kompensasi yang diterima seseorang mencerminkan status dimasyarakat. Hal ini dapat dimaklumi bahwa seseorang yang memperoleh penghasilan tinggi mendapat pengakuan yang relative lebih terpandang.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan baik berupa uang maupun bukan uang yang diterima oleh karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan dalam hubungan kerja.

## 2) Jenis-jenis Kompensasi

Menurut M. Siagian & Kilvin (2020) beberapa jenis kompensasi, yaitu:

### a. Jenis kompensasi yang bersifat langsung

Kompensasi diberikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan, misalnya gaji pegawai.

### b. Jenis kompensasi yang bersifat langsung

Imbalan yang ditawarkan melampaui daftar di mana hadiah bisa berupa hadiah atau barang lainnya.

### c. Bonus

Tipe ini dapat dicapai ketika karyawan dihargai untuk pekerjaan yang dilakukan untuk memotivasi mereka dengan kinerja yang baik.

## 3) Tujuan Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Berikut tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2020:121):

### a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

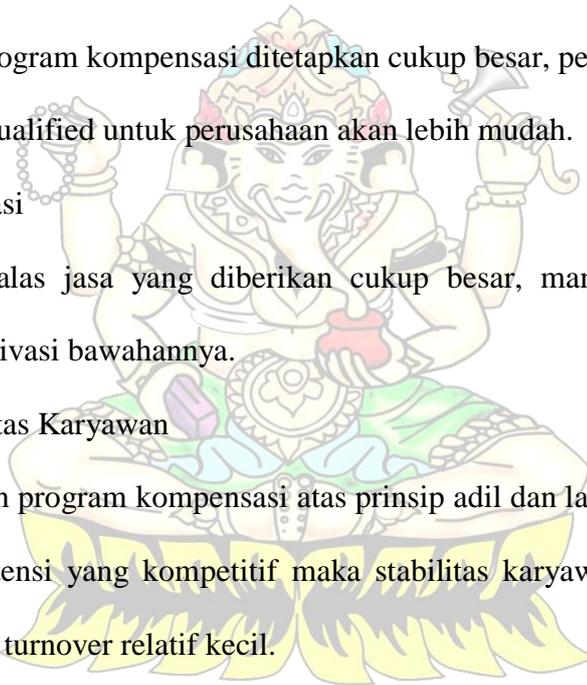
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.



UNMAS DENPASAR

#### h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### 4) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2020:127), sebagai berikut:

##### a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

##### b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### c. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak makan kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

h. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan

rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

5) Indikator-indikator Kompensasi

Untuk mengukur kompensasi yang terjadi didalam perusahaan memerlukan beberapa indikator-indikator yang dapat mengukur kompensasi Dessler (2020:264), menyatakan bahwa ada beberapa indikator kompensasi yaitu:

a. Tuntutan gaji sangat berkaitan didalam pekerjaan sebuah perusahaan yang diberikan setiap bulan kepada karyawan.

- b. Tuntutan insentif yang berupa uang diluar gaji karyawan biasanya diterima karyawan dengan penerimaan upah juga sangat diperlukan didalam perusahaan.
- c. Tuntutan asuransi juga sangat diperlukan didalam perusahaan yang memberikan penggantian upah dan tunjangan kesehatan kepada karyawan yang terluka dalam kaitannya dengan pekerjaan.
- d. Cuti yang diberikan kepada perusahaan adalah hak karyawan untuk dimanfaatkan karyawan sebagai ijin bagi karyawan untuk tidak bekerja untuk jangka waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (2020) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

- a. Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
  - a) Keadilan dalam pemberian gaji,
  - b) Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
  - c) Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
- b. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:
  - a) Keadilan dalam pemberian insentif,

- b) Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
  - c) Ketepatan waktu dalam pemberian insentif.
- c. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:
- a) Keadilan dalam pemberian bonus,
  - b) Kelayakan dalam pemberian bonus, dan
  - c) Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.
- d. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:
- a) Pemberian tunjangan kesehatan,
  - b) Pemberian tunjangan hari raya, dan
  - c) Pemberian tunjangan kecelakaan.
- e. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:
- a) Kelengkapan fasilitas kerja, dan
  - b) Kelayakan fasilitas kerja

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Mauli Siagian dan Suryo Budi Pranoto (2019)	Determinasi Lingkungan Kerja dan Kompensasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BPR dana Nusantara di kota Batam	Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan	Lokasi penelitian dan teknik analisis yang digunakan yaitu path analysis	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja. Ataupun bisa juga disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam mengantarai hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
2	Sihaholo dan Hotlin (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan	Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda	Lokasi penelitian	Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Yudistira dan Susanti (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja	Variabel yang digunakan yaitu motivasi	Lokasi penelitian	Hasil penelitian menemukan bahwa pekerjaan motivasi dan

		Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan	kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan Teknik analisis regresi berganda		budaya kerja positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan
4	Herlina (2020)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Kayu Aro	Variabel yang digunakan yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda	Lokasi penelitian	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Halomoan, Y. K., dkk. (2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indriya Lifeart Development Di Jakarta	Variabel yang digunakan yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Lokasi penelitian	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Asmal dan Fandi	Pengaruh Kompensasi	Variabel yang	Lokasi penelitian	Kompensasi berpengaruh

	Borneo (2021)	dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Samarinda	digunakan yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda		positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Kresmawan, G., A., P., dkk (2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar	Variabel yang digunakan yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda	Lokasi penelitian	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Syafrizal (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai di Sekretariat Komisi Pemilihan	Variabel yang digunakan yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Lokasi penelitian	Kompensasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja. Lingkungan kerja berpengaruh

		Umum Kota Tebingtinggi	Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda		positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan dan terhadap semangat kerja.
9	Wahyu Swadiputra, dkk. (2022)	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Ayudana Merta Ayunan Abiansemal	Variabel yang digunakan yaitu motivasi dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda	Lokasi penelitian	Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Ayudana Merta Ayunan Abiansemal Selanjutnya, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Koperasi Ayudana Merta Ayunan Abiansemal

Sumber: Penelitian Sebelumnya, (2023).