

BUKU REFERENSI

STRONG POINT
KINERJA KARYAWAN
Motivasi Kunci Implementasi
Kompensasi dan Lingkungan Kerja

Penulis:

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

Dr. Eva Desembrianita, Dra., M.M

Wildan Tafrihi, S.Pi., M.M



Nizamia Learning Center
2021

STRONG POINT KINERJA KARYAWAN

Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja

Anggota IKAPI

Register 166/JTI/2016

All right reserved

Penulis:

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

Dr. Eva Desembrianita, Dra., M.M

Wildan Tafrihi, S.Pi., M.M

Editor:

Dr. Andri Irawan, M.Si

Tata Naskah:

Rizki Janata

Tata Sampul:

Dio Valian

Diterbitkan pertama kali oleh

Nizamia Learning Center

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: nizamiacenter@gmail.com

Website: www.nizamiacenter.com

Cetakan pertama, April 2021

iv + 213 hlm; 15,5 cm x 23 cm

ISBN 978-623-265-391-7

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat-Nya jualah, penyusunan buku referensi ***Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*** ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Kompensasi dan lingkungan kerja dirasa sangat penting hubungannya dengan motivasi kerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan manfaat kenyamanan saat mereka sedang bekerja dan tentu ini akan berdampak baik terhadap apa yang mereka kerjakan.

Lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi, dalam artian jika lingkungan kerja diperhatikan dengan baik dengan memberikan fasilitas yang memadai maka akan timbul motivasi dalam diri pekerja dan serta dampak terhadap kinerjanya akan meningkat.

Buku referensi ini menjelaskan konsep dari kompensasi kerja, lingkungan kerja, motivasi karyawan hingga kinerja dan penilaiannya yang secara lebih detail penulis paparkan dalam buku ini. Semoga dengan tersusunya buku monograf ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan mendapat berkah dari Allah SWT..

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I: PENDAHULUAN	1
BAB II: KONSEPTUAL TEORI	
2.1 Kompensasi.....	7
2.2 Lingkungan Kerja	45
2.3 Motivasi Kerja.....	61
2.4 Kinerja Karyawan.....	90
BAB III: STUDI <i>STRONG POINT</i> KINERJA KARYAWAN	
3.1 Metode dan Prosedur yang Dipakai.....	127
3.2 Profil Perusahaan	143
3.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	146
BAB IV: HUBUNGAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN	
4.1 Hubungan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan dari Penelitian Sebelumnya	191
4.2 Interpretasi Hasil dan Kebaharuan.....	197
4.3 Proposisi <i>Strong Point</i> Kinerja Karyawan.....	202
BAB V: RESUME	205
DAFTAR PUSTAKA	208

BAB I

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sofyandi (2009) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan yang sering kali disebut MSDM.

Seperti yang disampaikan Snell (2010) bahwa MSDM selalu menjadi hal yang menarik untuk dibahas untuk dan dipelajari, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Sofyandi (2009) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai keberhasilan memperoleh laba pada perusahaan, dan mencapai orientasi pendapatan yang mana dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

Damayanti, Dkk, (2013) mengungkapkan bahwa kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan.

Mangkunegara (2010) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi kinerja

merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk mencapai suatu tujuan bersama baik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat memberikan *support* untuk memajukan perusahaan dengan memenangkan persaingan bisnis yang ketat.

Motivasi merupakan sesuatu yang tertanam pada diri seseorang untuk melakukan segala sesuatu dengan senang hati, seperti yang disampaikan Hasibuan (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja, kinerja karyawan tidak tercapai jika tidak adanya motivasi pada dirinya sendiri, memotivasi dirinya sendiri merupakan sesuatu yang sangat penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Dalam literatur penelitian terdahulu Farhah, Ahiri & Ilham (2020): Imtiyaz, D. F. (2020) membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja, dan juga dikuatkan dengan pendapatnya Soelistya (2017) yang menyampaikan bahwa di dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan dan menjaga etos kerja para karyawan, agar tetap gigih serta giat dalam bekerja, salah satunya adalah aspek penting memberikan suatu motivasi.

Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang dapat bersaing dan dapat memberikan kinerja yang baik, Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong

seseorang karyawan agar berkerja dengan baik, seperti yang disampaikan Sedarmayanti (2012) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka, dengan kata lain jika kompensasi ini terpenuhi karyawan akan menjadi lebih senang dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasibuan, (2016) mengatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan. Satu alasan utama seseorang bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Pemberian bonus dalam bentuk finansial terhadap karyawan menjadi trik tersendiri bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya. Pemberian bonus dengan harapan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Imtiyaz (2020) mengatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan dengan kinerja, dengan artian jika kompensasi ditingkatkan maka kinerja akan meningkat begitupun sebaliknya jika kompensasi tidak diperhatikan maka kinerja akan menurun. Berkaitan dengan kompensasi yang secara langsung dapat menjadikan kinerja karyawan itu baik, kompensasi jika terpenuhi atau lebih diperhatikan akan timbul motivasi di dalam dirinya. Dalam penelitian terdahulu kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan Setiyanto & Indrasari (2020), faktor motivasi inilah akan memberikan dampak yang lebih baik terhadap kinerjanya.

Luthfida (2020) dalam penelitiannya membuktikan bahwasanya kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja

melalui kompensasi, dalam artian jika kompensasi ditingkatkan maka akan tumbuh motivasi pada dirinya sehingga kinerja akan meningkat dari yang sebelumnya. Dengan begitu adanya motivasi dalam diri karyawan akan berdampak baik bagi kelangsungan perusahaan dalam segi kinerja jika perusahaan memperhatikan kompensasi.

Jika melihat kompensasi sebagai faktor pendorong kinerja karyawan karena merupakan hak berupa upah/gaji saat mereka berkerja. Salah satu faktor lain dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan lingkungan kerja saat mereka bekerja. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Nitisemito (2015) bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan manfaat kenyamanan saat mereka sedang bekerja dan tentu ini akan berdampak baik terhadap apa yang mereka kerjakan. Seperti yang disampaikan Sedarmayati (2012) bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan nyaman pada karyawan dan memungkinkan karyawan berkerja secara optimal, lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Berdasarkan paparan tersebut mempunyai makna jika karyawan tidak didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif maka akan berdampak terhadap kinerja mereka, Dalam penelitian terdahulu Sunarsi, dkk (2020), lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja, lingkungan kerja jika diperhatikan dengan baik atau lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, hal ini akan

berdampak buruk jika lingkungan kerja tidak diperhatikan maka kinerjapun akan menurun.

Warna, dkk (2020) menjelaskan bahwa jika lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap motivasi, respon motivasi yang dapat memediasi inilah yang akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja itu sendiri. Hal ini akan memberikan keuntungan yang lebih baik jika lingkungan kerja di fasilitasi dengan maksimal. Wardani, W. (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi, dalam artian jika lingkungan kerja diperhatikan dengan baik dengan memberikan fasilitas yang memadai maka akan timbul motivasi dalam diri pekerja dan serta dampak terhadap kinerjanya akan meningkat.

Salah satu industri bisnis yang saat ini memiliki persaingan yang ketat adalah bisnis *café*. Bisnis *café* merupakan sebuah bisnis yang bergerak dibidang kuliner yang menyajikan menu makanan dan minuman dengan ciri khasnya memiliki tempat yang menarik untuk dikunjungi, pelayanan terbaik terhadap pelanggan juga perlu diperhatikan karena merupakan tuntunan kinerja mereka. Sehingga pelaku bisnis yang bergerak pada bidang kuliner ini harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya secara optimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, kompensasi dan lingkungan kerja dirasa sangat penting hubungannya dengan motivasi kerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

BAB II

KONSEPTUAL TEORI

2.1 Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Sedarmayanti (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Sunyoto (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Hasibuan (2016) 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. Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain: Siswanto (2010) mengatakan bahwa kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi dan Dessler (2010) juga mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah

setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1992:147), yang mengatakan: *“Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtaining friends will tend to restore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friends are the incentives in these examples.”* Yang berarti: “kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas.”

Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Selain itu Hasibuan (2016) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu:

- 1) Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
- 2) Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi menurut (Mathis dan Jackson, 2009).

Handoko (2013) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Panggabean (2010) mengungkapkan bahwa kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu menurut Werther dan Chandler (2010) kompensasi adalah apa yang

seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya, dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi maka meskipun upah yang diterima dalam rupiah adalah sama, tetapi secara riil daya belinya akan turun.

Untuk itulah, setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan keuangan. Dengan demikian, setiap organisasi harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya. Contoh, terhadap semangat dan kerjanya, kemungkinan sebagai faktor pengikat dan sebagainya. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan organisasi, tetapi hal itu akan berpengaruh pada organisasi.

Untuk itu, masalah ini harus menjadi bahan pertimbangan. Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Hal itu berarti jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Statis tidak terbatas hanya karena organisasi tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang (rupiah), tetapi statis dalam arti yang sangat luas.

Apabila organisasi setelah menetapkan besarnya kompensasi tidak mau meninjau kembali maka organisasi tersebut dalam penetapan kompensasi dikatakan statis. Banyak faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi tersebut ditinjau kembali. Apabila faktor-faktor tersebut berubah maka sebenarnya kompensasi yang diberikan harus ditinjau kembali. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan tingkat hidup penduduk; perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah; dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain.

b. Jenis dan Tujuan Kompensasi

Dessler (2010) menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non finansial seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

- 1) 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.

2) Kepuasan Kerja

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

3) Pengadaan Efektif

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

4) Motivasi

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

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

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

7) Pengaruh Serikat Buruh

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

8) Pengaruh Pemerintah

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

c. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Husein Umar (2017) adalah:

1) Gaji

Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, 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.

4) Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

5) Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai

pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

6) Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

7) Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

d. Penetapan Kompensasi

Masalah kompensasi bukanlah sesuatu yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi hendaknya mempunyai pedoman menetapkan kompensasi yang tepat. Istilah tepat bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan. Sebagaimana diketahui, bahwa salah satu tujuan utama seseorang menjadi pegawai adalah adanya kompensasi. Dengan kompensasi yang diterimanya, pegawai berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara layak di tengah-tengah masyarakat, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan, rekreasi, dan menabung.

Oleh karena itu, setiap organisasi dalam menetapkan kompensasi kepada pegawainya, harus diusahakan sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara layak. Besarnya kompensasi yang layak antara satu negara dengan negara lain tidak sama, demikian juga

antara suatu daerah dengan daerah lainnya juga tidak sama. Selain itu, kebutuhan yang layak antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain tidak pula sama. Meski sulit harus tetap diusahakan agar kompensasi yang layak dapat ditetapkan karena penetapan kompensasi adalah sesuatu yang sangat penting.

Jalan yang paling mudah adalah dengan menggunakan ketentuan yang memang sudah ada, contoh ketentuan pemerintah tentang upah yang layak. Apabila peraturan pemerintah tentang upah yang layak tidak ada maka kita dapat meneliti besarnya kompensasi yang layak berlaku dalam masyarakat setempat misal di Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta. Contoh, di wilayah DKI Jakarta tersebut upah terendah yang diberikan kepada seorang pekerja sehari adalah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) ditambah makan sehari satu kali (tahun 2009) maka berarti kompensasi yang layak sehari adalah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) plus nilai makanan dalam rupiah.

Sudah barang tentu, kita dapat menetapkan kompensasi yang layak lebih tinggi dari jumlah tersebut, apabila menurut penelitian kita jumlah kompensasi tersebut terlalu rendah. Oleh karena itu, menetapkan kompensasi layak yang lebih tinggi, justru akan menguntungkan organisasi tersebut. Apabila kita telah menetapkan kompensasi layak ini, tidak berarti bahwa kita tidak boleh menetapkan lebih tinggi dari ketentuan tersebut tersebut. Setiap organisasi hendaknya tidak hanya dapat menetapkan kompensasi yang layak secara umum, tetapi harus dapat pula menetapkan kompensasi layak secara khusus.

Dengan kompensasi yang layak secara umum, yang dimaksud adalah kompensasi layak yang diberikan kepada pegawai yang

paling bawah. Sementara itu, dengan kompensasi layak secara khusus adalah kompensasi layak yang akan diberikan pada setiap pegawai. Penetapan kompensasi yang layak ini penting, sebab apabila kita menetapkan kompensasi di bawah kebutuhan layak maka dapat menyulitkan organisasi. Kesulitan tersebut antara lain organisasi tersebut akan dianggap melanggar secara yuridis, tidak tahu etika, kurang mempunyai rasa kemanusiaan dan sebagainya. Hal lain yang tidak kalah penting, adalah kemungkinan organisasi tersebut tidak dapat memperoleh pegawai, moral, dan disiplin kerja sangat rendah. Hal itu, justru akan merugikan organisasi dan menjatuhkan nama organisasi yang bersangkutan.

Besarnya kompensasi harus diusahakan sehingga mampu mengikat pegawainya. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan pada pegawainya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya, maka bila ada kesempatan hal ini menimbulkan kecenderungan pindahnya pegawai tersebut ke organisasi lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi pegawai yang penting, sebab mereka ini pada umumnya telah diberikan latihan dengan biaya yang cukup besar.

Selain latihan memerlukan biaya yang cukup besar maka keluarnya sebagian besar pegawai yang penting dapat menyebabkan kemacetan bagi organisasi yang bersangkutan. Apalagi saat-saat ini, ada kecenderungan bagi organisasi baru atau lama untuk berusaha menarik pegawai penting dari mereka yang sudah berpengalaman dengan imbalan yang menggiurkan. Padahal sebagian besar pegawai tersebut pada umumnya bekerja pada organisasi yang lain.

Untuk dapat menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat, maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan organisasi lain. Pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau hampir sama. Apabila keuangan organisasi memungkinkan, maka kita mengetahui betapa besar pengaruh penetapan kompensasi yang kurang adil. Untuk dapat menetapkan upah/gaji yang adil, maka organisasi tersebut harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaiannya perlu diberikan kompensasi yang sama.

Penggolongan tersebut jangan terlalu banyak sebab akan merepotkan administrasinya. Sebaliknya, kalau terlalu sedikit maka dapat menyebabkan kemungkinan penggolongan tersebut kurang tepat. Penggolongan pekerjaan tersebut didasarkan pada penilaian bahwa untuk tugas-tugas tersebut perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain berat ringannya pekerjaan; sulit tidaknya pekerjaan; besar kecilnya risiko pekerjaan; dan perlu tidaknya keterampilan dalam pekerjaan.

Terkait dengan kompensasi tersebut Sikula (1981) mengemukakan batasannya sebagai berikut, *“a compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense”*. Atas batasan tentang kompensasi tersebut, selanjutnya dapat dikemukakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun non-finansial, pada periode yang tetap.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

Suatu sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah pegawai yang dengan berbagai sikap serta perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Namun, seandainya pegawai tersebut diliputi oleh perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini tentu berdampak bagi organisasi secara negatif. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginannya untuk memperoleh kompensasi yang jumlahnya yang besar dan adil.

Maksud wajar adalah terkait dengan berbagai segi kehidupan keorganisasian anggota organisasi seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi lain (*tour overn*). Kalau pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang

sangat mungkin terjadi adalah timbulnya berbagai masalah dalam pekerjaannya yang bersifat psikologis, teknis, dan administratif (Siagian, 2008).

Terkait dengan kompensasi tersebut, Gomes (2003: 129) mengemukakan sebagai berikut: “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka”. Lebih lanjut Gomes (2003: 129) menjelaskan sebagai berikut.

“Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sementara itu, konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi eksternal dan internal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa masalah yang dihadapi manajemen organisasi dalam menerapkan sistem *merit pay* adalah meliputi empat hal. Pertama, kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu. Kedua, tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan sistem *merit pay*. Ketiga, masalah kesenjangan kepercayaan dan kerja sama antara manajemen dengan pegawai. Keempat, *merit pay* relatif tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan *base pay*; serta kelima, skeptisme para pegawai, yaitu pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Dengan demikian, pada dasarnya sistem kompensasi tidak dapat ditetapkan secara absolut namun dengan bersifat relatif. Hal demikian dimaksudkan, bahwa gaji untuk masing-masing individu pegawai tersebut harus dibuat secara relatif dengan gaji pegawai. Hal ini di samping mudah dalam mengendalikannya, juga karena pegawai sering kali menilai gaji yang mereka terima dikaitkan dengan gaji yang diterima pegawai lain. Pegawai, pada umumnya ingin diperlakukan secara adil di dalam sistem kompensasinya.

Untuk penetapan kompensasi yang wajar/adil, perlu memperhatikan prinsip-prinsip, yaitu: 1) Buat perkiraan mengenai kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal yang dapat diberikan pegawai dalam setiap pekerjaan/jabatan. Kemudian perkirakanlah kompensasi (gaji/upah) yang wajar berdasarkan kontribusi yang diberikan kepada pegawai, baik yang maksimal maupun tidak maksimal berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan perkiraannya; 2) Pergunakan konsep “perbandingan sosial” dalam menetapkan besarnya kompensasi (upah/gaji).

Konsep tersebut didasarkan pada masukan (*input*) yang diberikan pegawai berupa keterampilan, pendidikan, usaha/kegiatannya dan lain-lain dibandingkan dengan keluaran (*output*) yang diperolehnya berupa gaji promosi, jabatan/status dan lain-lain. Upah/gaji akan dirasakan wajar/adil jika perbandingan masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dirasakan wajar atau relatif sama antara seorang pegawai dengan teman sekerjanya, sebagai perbandingan antara individu; 3) Dalam pelaksanaan monitor memungkinkan adanya pegawai yang merasa tidak puas, karena secara teoritis jika ada pegawai yang

merasa diperlakukan tidak adil/tidak wajar, akan berusaha menolak atau memprotes ketidakadilan itu.

Salah satu caranya adalah dengan memonitor dalam bekerja ada pegawai yang secara sengaja mengurangi masukan (*input*) yang diberikannya, karena merasa keluaran (*output*) yang diperolehnya tidak seimbang. Contoh, dengan mengurangi kegiatan atau mungkin berupa keinginan keluar dari organisasinya, untuk mencari pekerjaan pada organisasi/perusahaan pesaing, karena akan memperoleh gaji/ upah yang nilainya wajar/adil (Nawawi, 1998).

Hal sama juga dikemukakan oleh Nitisemito (1982: 149) sebagai berikut, “kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap”. Atas dasar batasan tersebut, besarnya kompensasi harus diusahakan sehingga akan mampu mengikat pegawainya. Hal tersebut sangat penting disebabkan kompensasi yang diterimakan kepada pegawainya terlalu kecil apabila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya.

Pegawai memiliki banyak kebutuhan yang hanya sebagian dapat dipenuhi secara langsung dengan uang. Kebutuhan-kebutuhan lain contohnya, prestasi, afiliasi, kekuasaan, atau perwujudan diri, juga memotivasi perilaku tetapi hanya dapat dipenuhi secara tidak langsung dengan uang. Uang mempunyai nilai penghargaan dalam arti ekonomi yang murni, dan individu-individu pegawai mengharapkan dibayar untuk pekerjaan yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Tampaknya aman untuk menganggap bahwa apabila upah berupa uang tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan memberi sumbangan yang maksimal kepada organisasi. Apabila uang atau faktor yang dipergunakan untuk memotivasi perilaku, maka pegawai harus menginginkan dan meyakini bahwa uang akan diterima apabila mereka berkelakuan menurut cara yang telah ditentukan.

Dengan demikian, akibat pengaruh yang sesungguhnya berasal dari penilaian pegawai terhadap nilai uang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan perorangan. Hal itu juga kekuatan harapan bahwa perilaku yang diperintahkan sungguh-sungguh akan mengakibatkan pencapaian penghargaan yang diajukan. Orang-orang yang kebutuhannya untuk kelangsungan hidupnya tidak dipenuhi dengan baik, mungkin akan memberikan nilai yang tinggi kepada uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan fisiologis. Meskipun urutan kepentingannya rendah dalam kelompok-kelompok tertentu, ada bukti bahwa uang adalah menarik dan mempunyai nilai yang nyata bagi sejumlah besar pegawai (Yuniarsih dan Suwatno, 2008).

Lebih lanjut Nitisemito (1982: 149) menjelaskan sebagai berikut: "Kompensasi adalah masalah yang sangat penting karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari sesuatu perusahaan tertentu. Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upah, dapat juga berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, dan masih banyak yang lain yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterimakan secara tetap. Dengan

demikian bilamana perusahaan tersebut menyelenggarakan darma wisata bukan merupakan kompensasi.”

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi tersebut pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun non-finansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Sementara itu, kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan, terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan hari raya/hari besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi.

Kompensasi tersebut bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Dengan demikian, setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien. Masalah kompensasi tersebut bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi hendaknya dapat mempunyai suatu pedoman menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Tepat ini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa sistem penghargaan tersebut berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi. Penghargaan pada dasarnya berarti usaha

menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Rencana sistem kompensasi harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawainya. Dengan kata lain sistem kompensasi harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengkombinasikan antara kompensasi langsung dengan kompensasi finansial dan non-finansial lainnya (kompensasi tidak langsung).

Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah: 1) Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan); 2) Bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/perusahaan); 3) Bersifat adil/wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/perusahaan); dan 4) Memperhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi/perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan.

Sistem kompensasi yang terintegrasi dalam arti luas, dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dalam pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi/perusahaan menghadapi persaingan. Faktor kewajaran/keadilan yang mempengaruhi sistem

kompensasi seperti tersebut di atas, berarti kompensasi yang wajar, mencakup tiga dimensi.

Adapun ketiga dimensi tersebut, adalah: a) Dimensi internal. Kewajaran/keadilan internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi; b) Dimensi eksternal. Kewajaran/keadilan eksternal berarti kompensasi dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan, yang mampu bersaing dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan lain yang sejenis (pesaing); dan c) Dimensi individual. Kewajaran/keadilan individual berarti setiap individu pegawai merasakan kompensasinya wajar dibandingkan dengan pegawai yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

Dijelaskan bahwa dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut di atas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi khusus disebut juga penghasilan tambahan (*perk/prequisite*) yakni penghargaan/ ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi / perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olah

raga (*country club*) dan lain-lain. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudaya di negara industri, cenderung akan berkembang juga ke negara-negara berkembang yang sedang membangun.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya. Dengan demikian, kompensasi berarti memiliki aspek bisnis karena sebagai pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan menunjukkan gejala: a) untuk sebuah organisasi/perusahaan besar dengan belasan atau puluhan ribu pekerja, ternyata jumlah dana yang harus dikeluarkan untuk kompensasi cukup besar pula. Dari beberapa hasil survei diperkirakan keseluruhan pembiayaan (*cost*) untuk SDM pada perusahaan seperti itu dapat mencapai 60% sampai dengan 80% dari pembiayaan keseluruhan (*total cost*). Dengan demikian, berarti pula SDM merupakan salah satu masukan (*input*) perusahaan, atau berfungsi sebagai modal, bukan sekedar aset organisasi/perusahaan; b) organisasi/perusahaan harus mampu memilih pekerjaan yang tepat untuk diangkat dan digaji karena jika memperoleh pekerja yang tidak mampu memberikan kontribusi dalam upaya mencapai tujuan bisnis berarti pemborosan.

Organisasi yang tidak menginginkan kegagalan dalam mencapai tujuan bisnisnya, harus mengangkat, mempekerjakan dan menggaji pekerja yang tepat. Pemborosan dan kegagalan jika tidak dicermati dapat mengantar organisasi kepada kebangkrutan.

Pekerja yang tepat adalah pekerja yang kompetitif atau memiliki kemampuan tinggi (berkualitas dan produktif).

Dari sisi pekerja kompensasi juga memiliki arti penting karena berpengaruh pada tingkatan dan kualitas kehidupan sosial ekonominya. Pada giliran berikutnya, tingkat dan kualitas tersebut sangat berharga bagi seorang pekerja karena merupakan faktor yang ikut menentukan prestise dan kekuasaan di dalam bahkan sering juga di luar organisasi. Sementara itu, dari sisi manajer diperlukan kemampuan mendesain sistem kompensasi, dengan memperhatikan tuntutan sebagai berikut.

- 1) Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji untuk mencapai tujuannya, berupa dihasilkannya produk (barang dan jasa) dan pemberian pelayanan yang berkualitas. Kompensasi harus didesain untuk memungkinkan pekerja memberikan kontribusi dalam meraih keuntungan jangka panjang.
- 2) Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji, untuk mewujudkan dan mengembangkan eksistensi organisasi/perusahaan dengan karakteristik dan lingkungan yang memiliki keunikan berbeda dari perusahaan yang lain. Dengan kata lain, kompensasi harus diusahakan untuk mendorong para pekerja agar mampu menghasilkan kekhususan dalam produk lininya yang berbeda dengan perusahaan/organisasi sejenis, yang merupakan faktor penentu dalam merebut pasar (Nawawi, 1998).

e. Filosofi Kompensasi

Cahyani (2005:78) mengemukakan sebagai berikut, “filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa”.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa dalam suatu organisasi sumber nilai terpenting adalah orang/manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karenanya, proses penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi adalah hal yang sangat penting. Penyediaan tenaga kerja tersebut merupakan upaya untuk mendapatkan dan menghimpun serta menyediakan tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

Kegiatan penyediaan tenaga kerja merupakan tahap yang sangat menentukan dalam kehidupan organisasi, terutama manakala terdapat tenaga kerja yang mempunyai sifat kepribadian dan mempunyai kemampuan/keterampilan kerja yang kurang menunjang bagi pelaksanaan organisasi. Organisasi di bidang penyediaan tenaga kerja berusaha menyediakan tenaga kerja yang dapat didayagunakan secara maksimal sehingga dapat diartikan sebagai usaha untuk menetapkan jumlah dan mutu tenaga kerja yang akan digunakan dalam jangka waktu tertentu.

Jumlah tenaga kerja harus diperhitungkan dengan mutu dan kebutuhan nyata berdasarkan beban kerja, persyaratan sehingga dapat dibuktikan secara berdaya guna dan berhasil guna. Proses

penyediaan tenaga kerja tidak berakhir pada saat proses perencanaan tenaga kerja baru sudah disusun melainkan harus sudah ada kelanjutan proses lainnya. Pelaksanaan selanjutnya juga mengadakan calon baru, melalui pengumuman penerimaan tenaga kerja baru maupun tanpa diumumkan yang disesuaikan dengan kerja yang ada dan tenaga kerja yang akan digunakan.

Dalam rangka pengadaan tenaga kerja baru diperlukan seleksi yang disusun secara kualifikasi standar yang berisikan tentang syarat-syarat kemampuan dan sifat kepribadian tenaga kerja yang dibutuhkan dalam jabatan/pekerjaan. Melalui seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan. Pendaftaran tenaga kerja, seleksi, dan penempatan merupakan proses yang dipersyaratkan sehingga mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan yang dipangkunya (Fathoni, 2006).

Sesudah didapatkan tenaga kerja/karyawan yang sesuai dengan kualifikasinya maka karyawan tersebut perlu dipelihara sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan tersebut tidak mengalami gangguan kerja apa-apa selama dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk memelihara stamina tersebut, maka perlu dilakukan usaha-usaha perlindungan fisik, jiwa, dan raga para karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan.

Upaya pemeliharaan ini perlu dilakukan terus menerus tanpa henti, selama yang bersangkutan masih mempunyai hubungan kerja dengan organisasi. Faktor yang mendorong

perlunya organisasi melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah modal utama organisasi yang apabila tidak dipelihara dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi; SDM adalah manusia biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dan perasaan yang mudah berubah dengan berubahnya lingkungan sekitar.

Dijelaskan bahwa filosofi kompensasi tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan masing-masing individu yang ada dalam perusahaan. Kebutuhan bisnis yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut.

- 1) kinerja yang diutamakan, apakah sejumlah kecil pelaku utama atau semua orang di semua tingkat organisasi;
- 2) hal yang dapat dilakukan dengan baik dan kurang baik oleh perusahaan dan karyawannya, dan cara yang dapat dilakukan oleh sistem kompensasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja;
- 3) hal yang perlu dilakukan oleh organisasi dan anggotanya di masa depan;
- 4) keseimbangan antara memberi kompensasi atas kinerja individu dan usaha untuk mengembangkan tim kerja yang lebih efektif;
- 5) kinerja korporasi atau unit bisnis;
- 6) jangka pendek versus jangka panjang, sistem kompensasi harus merefleksikan kinerja yang baru lalu agar kredibel dan efektif, memiliki sasaran yang difokuskan untuk jangka pendek (karena paling efektif), serta harus mengenali kebutuhan bisnis untuk mengembangkan keterampilan

karyawan pada masa yang akan datang (jangka panjang)
(Cahayani, 2005:78-79)

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa cara pemberian kompensasi yang mendasarkan pada kinerja tersebut. Di samping pemberian kompensasi berdasarkan satuan volume yang dihasilkan dan satuan waktu, terdapat metode lain yang mulai dianalisis orang sebagai dasar menentukan tingkat pemberian kompensasi, yaitu berdasarkan penilaian pekerjaan (*job evaluation*). Cara ini dianggap cukup sulit digunakan karena memerlukan jenis kompensasi yang sama banyaknya dengan jenis pekerjaan yang ada.

Memilah-milah pekerjaan sebagai dasar penentuan tingkat kompensasi, bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan. Terdapat berbagai pendapat tentang penilaian pekerjaan yang akan menjadi dasar penentuan tingkat kompensasi tersebut. Namun, pada dasarnya bahwa penilaian pekerjaan merupakan suatu metode untuk menentukan hubungan antara tarif dan kompensasi. Walaupun penilaian pekerjaan merupakan suatu cara sistematis menggunakan pertimbangan, tetapi itu bukan suatu proses otomatis karena dilakukan oleh manusia yang tidak mungkin terlepas dari faktor subjektivitas.

Terkait dengan sistem kompensasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja, dikemukakan bahwa karyawan mendambakan kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para pegawai/karyawan tersebut menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan-imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat

kinerja tertentu dicapai. Pengharapan-pengharapan tersebut menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan.

Pegawai yang mencapai tingkat kinerja yang dikehendaki mengharapkan tingkat kompensasi tertentu. Pada beberapa titik manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja pegawai. Contoh, imbalan tersebut meliputi kenaikan merit, promosi, imbalan-imbalan intrinsik seperti pengakuan, dan peningkatan status. Para pegawai mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, imbalan yang dikaitkan dengan kinerja tersebut, dan kewajaran hubungan tersebut.

Langkah terakhir dari proses meliputi karyawan menentukan tujuan-tujuan dan pengharapan berdasarkan pengalaman sebelumnya di dalam organisasi. Jika pegawai melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka tentu mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Sudah barang tentu, bilamana karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dengan imbalan, maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka, tetapi tidak melihat perlunya menonjolkan diri dalam posisi-posisi mereka.

Terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi jika menghendaki para karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan terkait dengan kinerja. Pertama, hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan terlihat jelas oleh anggota-anggota organisasi. Kedua, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara para karyawan dengan manajemen organisasi. Kepercayaan adalah prasyarat

yang perlu untuk sifat-sifat situasional dari sistem kompensasi, karena jika karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh-sungguh memberikan imbalan yang dijanjikan untuk kinerja yang efektif, karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efektif.

Oleh karena itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dan orang-orang yang memberikan imbalan. Untuk mempertahankan pertalian antara kinerja dan motivasi ini, yang menguntungkan organisasi dan karyawan, organisasi perlu menyediakan hal sebagai berikut:

- 1) Evaluasi yang akurat. Manajemen mestilah membentuk sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi siapa-siapa karyawan yang menonjol, karyawan yang lemah, dan pelaksana yang jelek. Meskipun pengembangan penilaian kinerja yang akurat tidaklah mudah, hal ini merupakan kaitan kritis antara kinerja karyawan dan motivasi;
- 2) Imbalan-imbalan kinerja. Manajemen haruslah mengidentifikasi imbalan organisasional yang terkait erat dengan tingkat kinerja, dan mengatakan kepada para karyawan bahwa gaji, kenaikan tunjangan, perubahan jam kerja atau kondisi kerja, atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja;

- 3) Umpan balik para penyelia. Para penyelia mestilah memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada para karyawan pada saat menilai kinerja mereka.

Karyawan pasti diberi tahu bahwa mereka bekerja dengan baik dan bidang-bidang kinerja yang memerlukan perbaikan. Dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi, sistem kompensasi haruslah memenuhi hal seperti berikut ini:

- 1) memberikan imbalan bagi kinerja karyawan sebelumnya;
- 2) tetap kompetitif di pasar tenaga kerja;
- 3) memelihara kewajaran gaji di antara karyawan;
- 4) memotivasi kinerja karyawan di masa mendatang;
- 5) mempertahankan anggaran;
- 6) memikat karyawan baru;
- 7) mengurangi perputaran karyawan yang tidak perlu;
- 8) mempertahankan keuntungan perusahaan;
- 9) meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- 10) menghindari konflik dalam unit kerja;
- 11) menghilangkan pelaksana yang buruk (dengan mendorong perputaran mereka karena ketidakpuasan gaji);
- 12) memenuhi kebutuhan pribadi karyawan.

Aturan yang dijadikan pedoman di atas, bukanlah pedoman yang dapat diterapkan dengan mudah dalam perancangan sistem tertentu. Cara sebuah organisasi mematok tujuan kompensasinya dalam rancangan sistemnya akan tergantung pada nilai dan tujuan-tujuan manajemen puncak, dan pada situasi institusional

dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi. Tujuan yang luas, meski sulit diterapkan, membentuk pertimbangan dasar dalam menyusun kebijakan dan dimensi administratif penting dari sistem kompensasi tertentu. Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dielaborasi bahwa hal tersebut tidak terlepas dari tujuan strategi organisasi. Hal tersebut dimaksudkan bahwa manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja, namun hal tersebut juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan/organisasi yang lebih jauh.

Contohnya, sebuah perusahaan/organisasi dalam sistem pembayarannya hanya menekankan pada kinerja sejumlah kecil pelaku utama dalam hal ini seorang manajer, maka dalam strategi gaji tinggi manajer akan memilih untuk menggaji lebih tinggi daripada tingkat gaji rata-rata.

Asumsi di belakang strategi ini adalah bahwa karyawan-karyawan mendapat sesuatu yang dibayarkan. Manajer-manajer meyakini bahwa memberikan upah atau gaji yang lebih tinggi tentu akan menjadikan daya pikat serta menahan karyawan-karyawan terbaiknya. Hal tersebut merupakan kebijakan jangka panjang yang paling efektif. Lebih lanjut, Cahayani (2005: 79) menjelaskan sebagai berikut: "Pihak pimpinan perusahaan harus dapat mencermati dengan saksama hal yang dapat dilakukan dengan baik atau kurang baik oleh perusahaan dan karyawannya. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam menilai kinerja yang akan berdampak pada ketidaksesuaian kompensasi yang diterima".

Atas dasar uraian tersebut, berikut dijelaskan bahwa tingkat pembayaran sebagai insentif yang diberikan kepada karyawan

perlu ditentukan oleh tingkat produktivitasnya baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, tingkat produktivitas atau prestasi kerja karyawan seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besar kecilnya insentif mereka. Pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan/kewajaran, juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang bermuara pada kemampuan kompetitif bagi para karyawan/pekerja.

Atas dasar uraian tersebut, berikut dapat dijelaskan apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan/kompensasi yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, tetapi juga kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

Hal tersebut disebabkan setiap organisasi yang menghasilkan suatu produk tertentu, maka sangatlah penting untuk mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang andal bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi yang berorientasi profit. Pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah atau gaji yang wajar, tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, dan tuntutan memanfaatkan teknologi.

Unit kepegawaian memikul tanggung jawab utama untuk mengembangkan sistem imbalan bagi suatu organisasi yang diterapkan secara seragam di seluruh jajaran organisasi. Agar mencapai sasarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

Pertama, sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Hal tersebut karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogianya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, keterampilan dan pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin adalah mereka yang sudah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang.

Memang hal ini perlu dipertimbangkan dengan matang, karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi, tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan etika tersebut, tidak mustahil timbul tuntutan akan kehadiran pekerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman tertentu yang belum dimiliki oleh tenaga kerja yang belum berpengalaman. Satu-satunya jalan yang harus ditempuh adalah dengan merekrut tenaga kerja yang sudah berkarya di organisasi lain.

Kedua, sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam

organisasi. Meskipun benar, kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor pengikat bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa jika jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan berhenti dapat menjadi lebih kuat, apalagi jika pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu yang mudah dijualnya. Hal tersebut berarti suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di organisasi lain tersebut.

Ketiga, sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan adalah secara internal pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama. Ada faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis (Siagian, 2008).

Atas dasar paparan tersebut, berikut yang perlu dikemukakan bahwa kompensasi yang dibayarkan juga dalam rangka untuk mengembangkan tim kerja yang efektif atau menghargai perilaku positif. Idealnya, sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif pegawai yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam suatu kerja bersama (*team work*), kejujuran, ketekunan, dan berbagai perilaku positif lainnya.

Kesukaran dalam praktik, bisa timbul karena tidak mudah menerjemahkan perilaku tersebut ke dalam bentuk nilai uang guna diberikan kepada para pegawainya. Dijelaskan bahwa sistem kompensasi yang baik merupakan refleksi dari kinerja yang baru lalu. Contohnya, karyawan A menerima kenaikan kompensasi karena kinerjanya selama satu tahun terakhir dianggap memenuhi syarat untuk mendapat kenaikan gaji sebesar 10 persen.

Sistem kompensasi juga harus memperhitungkan kemungkinan mengembangkan keterampilan karyawan, misalnya dengan memberi beasiswa untuk sekolah atau memberi tunjangan yang bersifat jangka panjang (Cahayani, 2005: 79-80).

Penerapan sistem imbalan yang berbasiskan kinerja (*performance*), akan memiliki dampak positif bagi karyawan. karena dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Namun, dalam praktiknya, manajer banyak mengalami kendala yang berkaitan dengan,

- 1) Penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik hal ini disebabkan adanya perubahan sifat-sifat kerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multi dimensional kerja (pekerjaan semakin kompleks), penerapan teknologi baru di tempat kerja, dan kurangnya pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik.
- 2) Kesulitan dalam mengidentifikasi imbalan yang bernilai bagi karyawan, karena untuk mengidentifikasi imbalan bagi karyawan perlu dilakukan dengan dua tahap yaitu mengelompokkan jenis imbalan baik yang intrinsik maupun yang ekstrinsik. Imbalan intrinsik memiliki dimensi

keanekaragaman kerja, otonomi pekerjaan, identitas produk, umpan balik terhadap tugas, dan arti pentingnya tugas. Dimensi ukuran waktu dan waktu pemberian imbalan harus memiliki arti penting. Ukuran yang memadai agar dapat memberikan motivasi serta semakin cepat imbalan yang diberikan akan semakin berarti.

- 3) Kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara imbalan dengan kinerja, hal ini berkaitan dengan kegagalan menciptakan keselarasan desain imbalan dengan kinerja karyawan, terciptanya keselarasan yang kurang tepat, terdapat sebagian karyawan terutama level buruh tidak menginginkan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dicapainya atau kesalahan manajer dalam memahami laporan penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Untuk mengantisipasi hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kinerja, melatih dan memotivasi manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antara kinerja dengan imbalan yaitu merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan. Jika hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif tersebut dapat diatasi sehingga apapun bentuk keputusan manajemen mengenai kompensasi maupun imbalan akan memiliki manfaat ganda bagi organisasi (Pfeffer, et al., 2007).

Cahyani (2005: 81) mengemukakan sebagai berikut: “Kebutuhan individu yang harus diperhatikan dalam sistem kompensasi sering kali menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, peran uang sebagai motivator, serta hal-hal dari sistem kompensasi yang memuaskan kebutuhan karyawan.” Dengan demikian, kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah.

Dengan demikian, berarti bahwa jika di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak mereka mengharapkan imbalan tertentu; ini semua merupakan upaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu yang harus diperhatikan dalam sistem kompensasi. Berdasarkan pandangan tersebut, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen organisasi. Imbalan merupakan tantangan karena imbalan pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materinya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

Hal ini berarti, bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi, dan kepentingan pekerja mutlak perlu diperhatikan. Kepentingan pekerja harus mendapat perhatian, dalam arti bahwa dalam kompensasi yang diterimanya baik finansial maupun non-

finansial atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Jadi, kompensasi mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

Kepentingan organisasi harus terjamin melalui pengerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, dan tenaga para pekerjanya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekadar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Dengan perkataan lain, suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan pada anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dielaborasi bahwa walaupun sebenarnya kebijakan memotivasi karyawan yang terbaik adalah harus memiliki tujuan yang jelas dan menantang, namun karyawan harus merasa bahwa mereka dibayar secara adil untuk usaha pencapaian tujuan tersebut. Hasil penelitian menemukan bukti kuat bahwa penggunaan imbalan sebagai motivator kinerja memiliki tingkat ketidakpastian tinggi sebagai konsistensi dari *outcome*. Penyesuaian imbalan tahunan berdasarkan kebijakan berdasarkan kebijakan *pay for performance* dari perbedaan pemberian imbalan yang meningkat, tidak secara konsisten memotivasi kinerja yang tinggi.

Oleh karena itu, sistem pembayaran ini mengaitkan kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kenaikan imbalan yang diberikan organisasi kepadanya. Dengan demikian, pembayaran dengan sistem ini dapat dilakukan jika memiliki data tentang kinerja karyawan yang telah dicapainya pada masa lalu. Hal ini merupakan kelemahan dari *merit pay*, karena hanya memfokuskan pada masa lalu, tanpa memperhatikan kinerja pada masa yang akan datang.

Hal demikian disebabkan sistem ini mengasumsikan bahwa kinerja yang akan datang merupakan cerminan kinerja masa lalu, padahal tidak selamanya hal itu terjadi. Hasil penelitian (Ginty dan Hanke, 1992) menunjukkan bahwa kebanyakan pekerja tidak melihat banyak hubungan antara imbalan yang mereka terima dengan seberapa baik hasil kerja mereka. Kebanyakan karyawan diperlakukan sama, artinya mereka diberi imbalan hanya didasarkan semata-mata pada waktu yang dihabiskan untuk bekerja (Pfeffer, et al., 2007).

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi yang diterimakan kepada karyawan adalah dalam rangka menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Kompensasi tersebut adalah dapat meningkatkan prestasi kerja serta kepuasan kerja karyawan. Namun, semua ini tentu saja apabila karyawan tersebut merasakan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi tersebut.

Selain itu, penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, serta kompensasi yang didapatkannya tersebut berkaitan dengan kebutuhan individu karyawan. Namun,

di antara pertimbangan tersebut, yang paling penting adalah adanya unsur keadilan. Keadilan di tempat kerja tersebut, termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif berarti berusaha untuk menjelaskan cara seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Sementara itu, keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Dengan kata lain, keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Sementara itu, keadilan prosedural berkaitan dengan alatnya. Sebagai akibatnya, keadilan distributif lebih mempengaruhi kepuasan terhadap sesuatu yang diberikan. Sementara itu, keadilan prosedural lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi.

Penjelasan bahwa bonus dibayarkan berdasarkan kinerja individu, kelompok dan atau kinerja organisasi. Sedikit perusahaan yang sepenuhnya berorientasi pada kinerja di dalam seluruh aspek kompensasinya. Meskipun demikian, keluar dari model kelayakan tampaknya semakin banyak terjadi dalam restrukturisasi organisasi di banyak industri saat ini. Sebuah studi para manajer SDM di sektor publik menemukan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengubah praktik kompensasi ke arah orientasi kinerja di banyak organisasi sektor publik ini. Secara cepat hal ini terjadi, dengan memperhatikan tradisi sejarah dan kekuatan dari serikat sektor publik, tetap harus diperhatikan (Thomson, 2002:121).

Berdasarkan uraian tersebut dikemukakan bahwa bonus tersebut, merupakan tambahan upah yang diberikan kepada pegawai karena hasil kerjanya melebihi standar yang ditentukan selain pegawai tersebut mendapatkan upah pokoknya. Bonus juga dapat karena pegawai/karyawan menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya, bonus tersebut dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

2.2 Lingkungan Kerja

a. Definisi Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalanya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja, lingkungan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Yang akan kita bahas di sini adalah masalah lingkungan kerja karena lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan yang ada pada suatu perusahaan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat menambah semangat dalam bekerja. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka otomatis produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik.

Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari lingkungan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Ahmad Tohari "Lingkungan kerja fisik walaupun di yakini bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan, namun

faktor lingkungan kerja fisik merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh para pakar manajemen dalam pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas” (Tohari, 2002: 136-137).

Para karyawan yang melaksanakan tugas dan pekerjaannya harus diberikan perhatian, salah satunya adalah memperhatikan lingkungan kerja karyawannya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Gauzali Saydam mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah: “Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi perkerjaan itu sendiri” (Saydam, 2000: 266). Pada dasarnya lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Nitisemito mengemukakan: “Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan” (Nitisemito, 1992: 183). Mangkunegara (2010) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Sunyoto (2012) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-

tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik sangat menentukan hasil kinerja yang diraih oleh seseorang. Lingkungan kerja juga berarti keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2012).

Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lainnya yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2007).

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai.

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Nitisemito (2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugastugas yang dibebankan, misalnya penerangan,

suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Dari beberapa pendapat di atas maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kondisi lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

Dengan melihat adanya korelasi fisik terhadap mental, maka kita perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain penerangan, suhu udara, kelembaban udara, penggunaan warna, ruang gerak dan keamanan. Hal-hal tersebut merupakan faktor yang penting yang dapat membuat karyawan memberikan semangat dan gairah dalam bekerja. Hal ini pula yang menjadi penunjang dalam meningkatkan produktivitas.

Dari beberapa pendapat di atas maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kondisi lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

b. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2010): 1) Bangunan tempat kerja; 2) Ruang kerja yang lega; 3) Ventilasi pertukaran udara; 4) Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan; 5) Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Sedarmayanti, (2012) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan kerja fisik

Menurut Sedarmayanti (2001: 21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2) Lingkungan kerja non-fisik

Menurut Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2001) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009), untuk menciptakan hubungan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu: 1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan 2) menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini

disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Menurut Robbins (2002) lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan, d) mutu udara.

a) Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b) Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c) Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam mempelancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari

intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Menurut Newstrom (2007) faktor yang lebih nyata yang dapat mempengaruhi perilaku para pekerja adalah kondisi fisik, dimana yang didalamnya adalah tingkat pencahayaan, suhu udara, kebisingan, getaran-getaran, pencemaran yang disebabkan oleh bahan-bahan kimia dan keanekaan zat ditempat kerja serta faktor keindahan yang meliputi musik, warna dan wangi-wangian yang menyenangkan. Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja.

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia yaitu :

a) Penerangan / cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu di perhatikan

adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya mengakibatkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b) Temperatur / suhu udara ditempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

c) Kelembapan ditempat kerja

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

keadaan dengan temperatur sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena penguapan pengaruh lain adalah semakin secepatnya denyut jantung karena semakin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai antara suhu tubuh dengan disekitarnya.

d) Sirkulasi udara di tempat bekerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme, udara di sekitar dikatakan kotor apabila dalam udara berkurang atau telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

e) Kebisingan di tempat kerja

Pada umumnya dalam menjalankan proses produksi, perusahaan akan mengeluarkan suara-suara bising dari mesin-mesin perusahaan. Suara bising yang terus menerus akan mengganggu kesehatan para karyawan terutama pendengaran karyawan. Oleh karena itu penanggulangan suara bising juga diperlukan dalam perencanaan lingkungan kerja yang meyangkut kondisi kerja ini. Pengaturan dan pengendalian suara ini

adalah untuk menjaga agar kepekaan para karyawan tetap dalam kondisi yang baik. Dengan demikian sebagai akibatnya adalah turunnya produktivitas perusahaan.

Beberapa metode untuk pengurangan suara bising ini antara lain adalah:

- Pengendalian sumber suara
- Isolasi dari suara
- Penggunaan peredam suara
- Pemakaian alat perlindungan telinga

f) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang terjadi ditimbulkan oleh peralatan mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena tidak keteraturan, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensi. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan menimbulkan penyakit seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

g) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat menggganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

Pemakai *air condition* atau AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h) Tata warna di tempat kerja

Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaikbaiknya. Pada kenyataan tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan warna kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i) Dekorasi di tempat kerja

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

j) Musik di tempat kerja

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

k) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM).

c. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (1992, 159) yaitu sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996: 381).

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

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

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. 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 disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4) Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

5) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM). Dari dua pendapat yang berbeda yaitu dari Nitisemito (1992: 159) dan Sedarmayanti (2009: 28) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja.

d. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Lingkungan kerja yang kondusif sendiri bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar para bawahan sendiri.

Perusahaan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan ataupun antar karyawan dalam arti para karyawan merasa tidak ada rasa saling curiga justru saling menjaga. Jika sudah tercipta seperti ini maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah tercipta. Hal di atas inilah yang nantinya akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawannya, dan akhirnya kontribusi dari setiap karyawan semakin mudah didapatkan.

Ada banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti antara atasan atau pimpinan dan bawahan memiliki visi yang sama bagaimana lingkungan kerja

tersebut memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada di dalamnya. Perusahaan peduli dan memperhatikan para karyawannya, demikian juga sebaliknya. Yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

2.3 Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Winardi (2007, 1), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara, memberikan pengertian motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut H. Hadari Nawawi mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Henry Simamora, pengertian motivasi menurutnya adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Menurut Soemanto secara umum mendefinisikan motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkah laku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang.

Dari pengertian-pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Mangkunegara (2010) menjelaskan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan memproduksi.

Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi

yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kurangnya motivasi kerja dari pimpinan untuk karyawan perusahaan akan menghambat kinerja karyawan dan juga membuat suasana kerja tidak kondusif. Definisi motivasi menurut Siagian (2010) adalah daya dorong bagi seorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi berarti tercapainya pula tujuan para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut As'ad (2002, 45) motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi biasa disebut sebagai pendorong atau semangat kerja. Sedangkan menurut Robbins (2002, 166), motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (Mangkunegara, 2002, 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pada hakikatnya saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi terutama

motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Menurut Trisnaningsih (2003) dengan adanya motivasi kerja, diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Motivasi kerja ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manulang, 2002). Menurut Liang Gie dalam bukunya Martoyo (2000), motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.

Menurut Martoyo (2000) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dari pengertian-pengertian motivasi kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi karyawan adalah suatu faktor yang mendorong seorang karywan

untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- 1) Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- 2) Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono, 1999).

Menurut Payaman J.Simanjuntak (2005, 94-97), memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Para pekerja pada umumnya akan siap bekerja keras bila menghadapi beberapa kondisi berikut ini:

- 1) Merasa diperlukan oleh organisasi
- 2) Mengetahui yang diharapkan organisasi
- 3) Perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan
- 4) Peluang untuk berkembang
- 5) Tantangan yang menarik
- 6) Suasana kerja yang menyenangkan

Dari pengertian-pengertian motivasi karyawan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan sebagai sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi perusahaan atau organisasi.

Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan:

- 1) Motivasi sebagai suatu yang penting (*Important Subject*)
- 2) Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*Puzzling Subject*)

Menurut Mitchell (dalam Winardi, 2000) tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasi adalah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif, atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Robbins dan Judge (2007) juga mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses

yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Hasibuan (2016) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Cassio (2013) mengungkapkan bahwa motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat). Baron (1998) menjelaskan bahwa motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive aurosal*). Bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi Abraham Maslow dalam Djoko (2017: 41) mengatakan bahwa seseorang akan bersemangat dalam bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Motif akan menggerakkan seseorang untuk melakukan keinginan yang akan dicapai.

Teori hierarki kebutuhan milik Abraham Maslow dengan hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu (1) Fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan

kebutuhan fisik lainnya); (2) Rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional); (3) Sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan); (4) Penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal); (5) dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri) (Maslow, 1954: 47).

Pada tingkat fisiologis, Maslow melihat orang itu tidak ada yang berbeda. Sekali ini kebutuhan fisik terpenuhi secara teratur, mereka tidak lagi melakukan tekanan pada dirinya dan kebutuhan terpenuhi tidak memotivasi lagi untuk mendapatkan yang telah dicapai. Keinginannya akan beralih pada keinginan berikutnya. Bahwa tidak semua perilaku atau reaksi berbasis motivasi, setidaknya tidak dalam arti biasa mencari kepuasan-kepuasan kebutuhan, yaitu, mencari apa yang kurang atau diperlukan. Fenomena pematangan, dari ekspresi, dan pertumbuhan atau aktualisasi diri adalah semua contoh pengecualian dalam aturan motivasi universal, dan itu telah jauh lebih baik. (Maslow, 1954:30)

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan (Maslow, 1954: 26). Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal. Lebih jelasnya hirarki kebutuhan Maslow di uraikan seperti dibawah ini:

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan paling dasar (*basic needs*) pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya.

Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah cita rasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya. Seseorang yang sungguh-sungguh lapar tidak akan terlalu peduli dengan rasa, bau, temperatur ataupun tekstur makanan.

Kebutuhan fisiologis berbeda dari kebutuhan-kebutuhan lain dalam dua hal. Pertama, kebutuhan fisiologis adalah satu-satunya kebutuhan yang bisa terpuaskan sepenuhnya atau minimal bisa diatasi.

Manusia dapat merasakan cukup dalam aktivitas makan sehingga pada titik ini, daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang baru saja menyelesaikan sebuah santapan besar, dan kemudian membayangkan sebuah makanan lagi sudah

cukup untuk membuatnya mual. Kedua, yang khas dalam kebutuhan fisiologis adalah hakikat pengulangannya. Setelah manusia makan, mereka akhirnya akan menjadi lapar lagi dan akan terus menerus mencari makanan dan air lagi, untuk itu jika tidak dipenuhi dalam keadaan yang sangat ekstrim (misal kelaparan) bisa manusia yang bersangkutan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri karena seluruh kapasitas manusia tersebut dikerahkan dan dipusatkan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar itu (Maslow, 1954: 36).

Kebutuhan dasar fisiologis ini sangat kuat, dalam keadaan mutlak misal pada kelaparan dan kehausan, kebutuhan lain semuanya akan ditinggalkan dan semua orang akan mencurahkan kebutuhan ini. Fisiologis juga disebut dengan kebutuhan dasar (*basic need*) dan jika tidak dipenuhi dalam keadaan sangat ekstrim, semua orang atau manusia yang bersangkutan akan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri seperti halnya; agresif, tidak malu, tidak punya pertimbangan dengan orang lain, karena pada dasarnya seluruh kapasitas manusia dikerahkan dan dipusatkan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasarnya.

Sementara kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi tidak terus menerus muncul. Sebagai contoh, seseorang yang minimal terpenuhi sebagian kebutuhan mereka untuk dicintai dan dihargai akan tetap merasa yakin bahwa mereka dapat mempertahankan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut tanpa harus mencarinya lagi.

Dapat dimaknai bahwa kebutuhan fisiologi sangat mendasar, paling kuat dan paling jelas dari antara sekian kebutuhan adalah untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Yaitu kebutuhan

untuk makan, minum, tempat tinggal, seks tidur dan oksigen. Manusia akan menekan kebutuhannya sedemikian rupa agar kebutuhan fisiologis (dasar) nya tercukupi. Delapan kebutuhan dasar manusia ini akan terus diupayakan manusia karena jika tidak terpenuhi akan mengancam kelangsungan hidup manusia itu sendiri.

Karyawan yang masih pada taraf memenuhi kebutuhan fisiologi pasti memiliki motivasi lebih karena ingin mempertahankan kelangsungan hidup. Dengan logika dasar, jika tidak berupaya keras untuk memenuhi kebutuhan fisiologi mereka akan terancam kehidupannya.

2) Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, munculah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusakan dan bencana alam.

Pada dasarnya kebutuhan untuk fisiologis dan keamanan adalah kebutuhan mempertahankan kehidupan, kebutuhan fisiologis itu untuk mempertahankan hidup jangka pendek sedangkan kebutuhan keamanan untuk mempertahankan hidup jangka panjang.

Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total.

Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

Kebutuhan akan rasa aman ini biasanya terpuaskan pada orang-orang yang sehat dan normal. Seseorang yang tidak aman akan memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas yang sangat berlebihan dan menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak di harapkannya. Berbeda dengan orang yang merasa aman dia akan cenderung santai tanpa ada kecemasan yang berlebih. Perlindungan dari udara panas/dingin, cuaca jelek, kecelakaan, infeksi, alergi, terhindar dari pencurian dan mendapatkan perlindungan hukum. Semakin merasa aman, seseorang akan merasa eksistsnsi hidupnya.

3) Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang (*Social Needs*)

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga

dan kebutuhan antar pribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta.

Kebutuhan akan cinta (dewasa) dibagi dalam 2 jenis yaitu *Deficiency* atau disebut dengan *D-love* dan *Being* atau disebut *B-love*. *D-love* yakni cinta yang mementingkan diri sendiri yang hanya memperoleh daripada memberi. Misalnya hubungan pacaran, hidup bersama atau perkawinan yang membuat orang terpuaskan kenyamanan dan keamanannya.

Sedangkan *B-love* yakni didasarkan pada penilaian apa adanya dari orang lain, tanpa merubah ataupun memanfaatkan orang tersebut. Dalam konsep *B-love* cinta tidak berniat memiliki, tidak mempengaruhi, dan terutama bertujuan memberi orang lain gambaran positif, penerimaan diri dan perasaan dicintai, yang membuka kesempatan orang itu untuk berkembang.

Rasa ingin mendapatkan cinta baik *D-love* maupun *B-love* merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*), yang meliputi:

a) *Esteem needs*

Kebutuhan *esteem needs* meliputi kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, dan kemandirian. Selain itu juga kebutuhan prestise, penghargaan diri orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan dan apresiasi.

b) *Love needs/belonging-ness*

Kebutuhan tahap ini meliputi kasih sayang keluarga, sejawat, pasangan, dan anak. Selain itu juga kebutuhan menjadi bagian kelompok masyarakat. Semakin sukses seseorang dalam

mendapat pengakuan masyarakat makan semakin terpenuhi kebutuhan ini.

c) *Safety needs*

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas. Seseorang yang telah mapan biasanya membutuhkan struktur dan stabilitas diri.

d) *Psychological needs*

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan *homeostatic*, seperti makan, minum, gula, garam, protein, kebutuhan istirahat, dan seks. Semakin berhasil seseorang akan semakin memperbanyak kebutuhan ini.

Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut akan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahannya.

Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

Konsep Maslow milih menggabungkan untuk memberi dan menerima cinta. Memberikan cinta berbeda dari semangat lirik musik rock yang mengumumkan, "Aku ingin kau, aku ingin kau, aku akan memiliki Anda." Itu *sex*. Kalau memberikan cinta lebih dari naluri keibuan yang ditanamkan oleh alam. Bagi Maslow, memberikan cinta berusaha untuk mengisi kekosongan dengan memahami dan menerima orang lain yang dipilih. Menerima cinta adalah cara menjaga kesepian dan penolakan. Orang yang mencapai tingkat ini akan "merasa aman, tidak seperti sebelumnya, tidak adanya teman, atau kekasih, atau istri, atau anak-anak.". Inilah hakikat kasih sayang yang menjadi kebutuhan setiap manusia.

Rasa kasih sayang ini lebih tinggi dalam hirarki dari kebutuhan fisik atau keselamatan. Keinginan untuk cinta dalam hal ini memotivasi hanya bila orang merasa membutuhkan. Menurut Maslow, cinta kehilangan daya tarik ketika anda sudah cukup memilikinya. Tiga puluh tahun yang lalu ia menyarankan bahwa keinginan untuk cinta dan milik itu tingkat terendah dari kebutuhan yang belum terpenuhi bagi kebanyakan orang Amerika. Maslow mencatat bahwa kebutuhan untuk cinta lebih rapuh dari kebutuhan lain.

Misalnya, kebutuhan ini tidak ada, merasa tidak ada keinginan untuk kehangatan atau kasih sayang. Beberapa orang mendapatkan cinta dengan cara yang berbeda. Mereka ingin dihormati sebelum mereka menginginkan cinta. Tapi untuk kebanyakan dari kita, urutan yang melebihi adalah sebagai mana digambarkan Maslow berikut ini: Fisiologis + Keselamatan + *Love + Esteem*

4) Kebutuhan Akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat dan bahkan dominasi.

Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

Penghargaan dari orang lain (ekternal) hendaknya diperoleh dengan berdasarkan penghargaan diri sendiri (internal), dan kebutuhan akan penghargaan Maslow juga mengatakan bahwa empat kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis sampai dengan kebutuhan harga diri disebut dengan *homeostatic*.

Maslow menemukan bahwa setiap orang memiliki dua kategori kebutuhan akan penghargaan yakni:

a) Harga Diri

Yaitu penilaian terhadap hasil yang dicapai dengan analisis, sejauh mana memenuhi ideal diri. Jika individu selalu sukses maka cenderung harga dirinya akan tinggi dan jika mengalami kegagalan harga diri menjadi rendah. Harga diri diperoleh dari diri sendiri

dan orang lain. Harga diri meliputi kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidak tergantungan dan kebebasan. Kebutuhan harga diri meliputi: (a) menghargai diri sendiri, (b) menghargai orang lain, (c) dihargai orang lain, (d) kebebasan yang mandiri, (e) prestise, (f) dikenal dan diakui, (g) dan penghargaan

b) Penghargaan dari Orang lain

Penghargaan ini meliputi prestis, pengakuan, penerimaan, perhatian, kedudukan, nama baik serta penghargaan. Penghargaan dari orang lain sangat diperlukan dalam kehidupan karena dengan penghargaan itu seseorang akan menjadi lebih kreatif, mandiri, percaya akan diri sendiri dan juga lebih produktif. Kebutuhan penghargaan dari orang lain meliputi: (1) kekuatan, (2) pencapaian, (3) rasa cukup, (4) kompetisi, (5) rasa percaya diri, dan (6) kemerdekaan

Semua orang dalam masyarakat kita (dengan beberapa pengecualian patologis) memiliki kebutuhan atau keinginan untuk stabil, memiliki harga diri, dan untuk menghargai orang lain. Kebutuhan ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua. Pertama, keinginan untuk kekuatan, untuk berprestasi, untuk kecukupan, untuk penguasaan dan kompeten, untuk mendapat kepercayaan, kemerdekaan dan kebebasan.

Kedua, kita memiliki apa yang kita sebut keinginan untuk reputasi atau prestise (mendefinisikan sebagai penghormatan atau penghargaan dari orang lain), status, ketenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, kepentingan, atau

penghargaan. Kebutuhan ini juga telah dikuatkan oleh Alfred Adler dan para pengikutnya, dan telah relatif diabaikan oleh Freud.

Kepuasan kebutuhan harga diri mengarah ke perasaan percaya diri, layak, kekuatan, kemampuan, dan kecukupan, yang berguna dan diperlukan. Jika manusia menanggalkan kebutuhan ini akan menghasilkan perasaan rendah, kelemahan, dan tak berdaya. Perasaan ini pada gilirannya menimbulkan kekecewaan dasar atau neurotik. Apresiasi terhadap perlunya dasar kepercayaan diri menjadi penting bagi seseorang yang masuk pada tahap kebutuhan *self-esteem*.

Maslow mengatakan, harga diri sebaiknya didasarkan pada penghormatan layak dari orang lain bukan pada ketenaran eksternal atau selebriti, yang mementingkan sanjungan yang tidak beralasan. Bahkan disini akan sangat membantu untuk membedakan kompetensi aktual dan prestasi yang didasarkan pada kemauan belaka, tekad dan tanggung jawab, dari yang datang secara alami dan mudah dari satu sifat batin sendiri (Maslow, 1954: 46)

Dalam teori ini seorang yang telah mendapatkan materi, rasa aman, status sosial, maka kebutuhan manusia adalah untuk dihormati. Jika penghormatan tidak didapatkan akan merasa diremehkan dan direndahkan oleh orang lain, padahal ia pantas untuk dihormati. Sebenarnya yang lebih penting lagi adalah bagaimana seorang yang telah masuk pada tahap hirarkhi kebutuhan *self-esteem* ini juga belajar untuk menghargai dan menghormati orang lain. Nilai ini sebenarnya dimiliki oleh semua orang, yaitu perlu dihargai antar sesama.

5) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (*self actualization*)

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Awalnya Maslow berasumsi bahwa kebutuhan untuk aktualisasi diri langsung muncul setelah kebutuhan untuk dihargai terpenuhi. Akan tetapi selama tahun 1960-an, ia menyadari bahwa banyak anak muda di Brandeis memiliki pemenuhan yang cukup terhadap kebutuhan-kebutuhan lebih rendah seperti reputasi dan harga diri, tetapi mereka belum juga bisa mencapai aktualisasi diri.

c. Ciri-Ciri Motivasi Kerja

Anoraga (2007) mengatakan bahwa terdapat empat ciri motif yakni sebagai berikut:

1) Motif adalah Majemuk

Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

2) Motif dapat Berubah-ubah

Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

3) Motif dapat berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda.

4) Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Menurut Ghiselli dan Brown (dalam Robins, 1996) ciri-ciri dari motivasi itu sendiri adalah:

1) Motivasi adalah kompleks

Pengaruh motivasi pada perilaku memiliki hubungan yang sangat kompleks dan sukar untuk dipisahkan. Interaksi antara beberapa motif, kondisi kerja dan beberapa aspek lingkungan sosial jauh lebih penting dalam mempengaruhi perilaku kerja dari pada beberapa motivasi tunggal, lingkungan atau kondisi sosial kerja.

2) Beberapa motivasi tidak disadari oleh individu

Individu sering melakukan perilaku yang tidak disadari oleh dirinya sendiri. Dalam beberapa hal individu kadang tidak menyadari kenapa dan untuk apa sesungguhnya melakukan suatu pekerjaan.

3) Motivasi dapat berubah

Motivasi dapat berubah dari waktu ke waktu walaupun perilaku sama. Motivasi individu dapat berubah sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan fisik, psikis, intelektual, emosi dan pekerjaan. Adanya perubahan supervisi, sosial dan pandangan politik serta berbagai kondisi ekonomi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja.

4) Motivasi berbeda-beda tiap individu

Beberapa individu dapat melakukan pekerjaan yang sama tetapi berbeda motivasi yang mendasari perilakunya, dapat juga melakukan pekerjaan yang tidak sama dengan motivasi yang sama. Motivasi timbul karena pengalaman individu. Perbedaan pengalaman dapat menyebabkan perbedaan motivasi.

5) Motivasi adalah majemuk

Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja selain faktor uang. Karyawan yang bekerja dengan giat tidak hanya karena ingin upah yang tinggi tetapi juga ingin naik pangkat, rasa aman, dan lain-lainnya.

Danim (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996), menyatakan bahwa motivasi yang diberikan digolongkan menjadi empat bagian:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah 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

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

3) Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

4) Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

Dengan demikian motivasi memiliki ciri-ciri yaitu memiliki hubungan yang kompleks dengan perilaku, motivasi juga terkadang tidak disadari oleh individu, motivasi juga dapat berubah-ubah sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan individu, motivasi antar individu berbeda-beda biasanya disebabkan oleh perbedaan pengalaman dan juga motivasi bersifat majemuk. Motivasi digolongkan menjadi empat bagian yaitu motivasi positif, motivasi negatif, motivasi dari dalam dan juga motivasi dari luar.

d. Indikator Motivasi Kerja

McClelland dalam Prabu, (2011) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi pegawai melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b) Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
- 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (*Needs of Affiliation*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk diterima.
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama.
- 3) Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Needs of Power*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.

c) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Jurgensen (dalam Robbins, 1996) yang mengadakan penelitian di Minneapolis Gas Light Company menemukan beberapa aspek yang mendasari timbulnya motivasi kerja, yaitu:

1) *Security* (Rasa aman)

Rasa aman atau *security* adalah dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan diri karyawan. Adanya perasaan aman merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang, terutama pada saat ia sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan yang aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak dikehendaki.

2) *Advancement* (Kesempatan untuk maju)

Adalah kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi dari kedudukan sebelumnya. Setiap orang selalu menginginkan adanya perkembangan dari usaha yang telah dilakukannya. Dengan adanya kesempatan untuk maju itu, maka keinginan untuk berkembang tersebut dapat terpenuhi.

3) *Company* (Nama baik tempat bekerja)

Nama baik tempat kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja sudah terkenal dan memiliki nama baik di masyarakat. Adanya kebanggaan pada tempat dimana seseorang bekerja itu akan memberikan keyakinan dan semangat pada dirinya untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik.

4) *Co-Workers* (Teman sekerja)

Yaitu teman kerja yang dapat bekerja sama dan berteman dengan baik. Kerja sama dan rasa saling menghargai sesama rekan sekerja akan memberikan perasaan tenang dan membutuhkan persatuan dan keakraban yang dapat memperlancar aktivitas kerja.

5) *Type of work* (Jenis pekerjaan)

Jenis pekerjaan yang dimaksud yaitu kesesuaian pekerjaan yang ditangani dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya di sini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

6) *Pay* (Gaji)

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor pertama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya.

7) *Supervisor* (Atasan) yang menyenangkan

Atasan yang menyenangkan adalah atasan yang dapat membimbing sekaligus disukai oleh bawahannya. Sikap ketauladanan yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahan merupakan suatu contoh dan dapat memberikan ketenangan dan tuntunan bagi karyawan dalam bekerja.

8) *Hours* (Jam kerja)

Adalah jam kerja yang tidak terlalu lama dan membosankan. Kebosanan dan kelelahan yang ditimbulkan akibat terlalu lamanya jam kerja, dapat menyebabkan perasaan jenuh dan malas, sehingga dapat menurunkan gairah kerja karyawan.

9) *Working Condition* (Keadaan tempat kerja) yang baik

Keadaan tempat kerja yang baik misalnya dengan adanya kebersihan, pergantian udara dan suhu ruangan kerja dalam kondisi baik.

10) *Benefits* (Fasilitas-fasilitas lain) yang disediakan

Fasilitas yang dimaksud adalah tersedianya fasilitas-fasilitas lain yang terdapat di tempat kerja seperti asuransi kesehatan, transportasi, pengobatan gratis, perumahan dan lain-lain. Tersedianya fasilitas ini semakin memberikan keyakinan bagi karyawan bahwa hidupnya tidak akan disia-siakan dan menjadi terlantar, sehingga keadaan ini dapat menambah kegairahan dalam bekerja.

Menurut Tiffin dan Mc Cormick (dalam Robbins, 1996), aspek motivasi kerja meliputi:

- 1) Keuletan, yaitu segenap pengarahan daya upaya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan giat dan ulet bekerja.
- 2) Tingkat absensi, yaitu frekuensi kehadiran seseorang dalam bekerja. Orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka akan tinggi pula frekuensinya.
- 3) Kemajuan, yaitu tingkat perkembangan yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Motivasi

kerja yang tinggi membuat para pekerja berusaha untuk maju dalam bekerja.

- 4) Pencapaian prestasi, merupakan pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi membuat para pekerja dapat mencapai target bahkan melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan dengan hasil kerja yang berkualitas.

Weinner (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996) menulis bahwa individu yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat dilihat dari aspek-aspek berikut :

- 1) Mempunyai inisiatif untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan kerja. Seorang karyawan yang mampu bekerja atas kemauan sendiri, tanpa diperintah, dapat menyelesaikan tugas sendiri dengan baik, mencerminkan motivasi kerja yang tinggi.
- 2) Lebih tahan dalam kegagalan. Karyawan yang menganggap kegagalan merupakan awal suatu keberhasilan, tidak mudah putus asa, menunjukkan suatu sikap yang mencerminkan motivasi kerja tinggi.
- 3) Intensitas kerja. Kemauan dalam bekerja, tidak cepat bosan dan meluangkan waktu lebih banyak dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan kantor, menunjukkan suatu sikap yang memiliki motivasi kerja tinggi.
- 4) Memilih pekerjaan dengan tingkat resiko sedang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi ditunjukkan dengan selalu memilih suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

Aspek-aspek motivasi menurut Purwanto (2002) ada tiga aspek motivasi kerja:

- 1) Menggerakkan: menimbulkan kekuatan, memimpin individu untuk bertindak dengan cara tertentu.
- 2) Mengarahkan dan menyalurkan tingkah laku: motivasi menyediakan suatu orientasi tujuan.
- 3) Menjaga dan menopang tingkah laku: diperlukan juga dukungan dari lingkungan sekitar selain kekuatan dari individu.

Menurut McClelland (dalam As'ad 1995) ada tiga dimensi yang menunjukkan motivasi kerja, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inividu 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.

Kebutuhan akan prestasi adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

2) Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Kebutuhan akan kekuasaan 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.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki aspek-aspek seperti rasa aman dalam bekerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, nama baik tempat kerja, teman sekerja, kesesuaian antara keinginan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, gaji yang diterima selama bekerja,

memiliki atasan yang menyenangkan, jam kerja yang tidak membosankan, keadaan tempat kerja yang baik dan juga fasilitas-fasilitas lain yang diterima individu.

Serta keuletan atau ketahanan dalam menghadapi kegagalan, intensitas kerja, prestasi, inisiatif, pemilihan pekerjaan yang berhubungan dengan pencapaian hasil, serta tujuan dasar dalam bekerja. Adapun dimensinya yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi.

2.4 Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Sedarmayanti, (2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan (Mangkunegara, 2010). Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas.

Djoko (2021) mengungkapkan sebagai berikut: *“Employee performance is performance can be known and measured if an individual or group of employees has criteria of benchmarks of success that have been established by the organization”*

Mangkunegara (2011) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja, karena dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin (Damayanti, dkk, 2013).

Murti dan Srimulyani, (2013) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Murti dan Srimulyani,2013).

Damayanti, Dkk, (2013) mengungkapkan bahwa kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan.

Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan

suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Bernardin dan Russel (2006) mengatakan bahwa "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Cassio (2013) juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Tujuan penilaian kinerja menurut Alwi (2011) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu.
- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.

3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang dimensi atau *standart* kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun dimensi atau standar kinerja harus memenuhi kriteria ukuran yaitu berapa banyak yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, seberapa baik hasil kerja tersebut, apakah hasil tersebut keluar tepat waktu, seberapa keefektifan pemakaian alat-alat dan biaya, Menurut Simamora (2015), Indikator-indikator kinerja adalah:

- 1) **Kuantitas**. Merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) **Kualitas**. Merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) **Ketepatan waktu**. Merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan.
- 4) **Kreatifitas**. Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) **Tanggung jawab**. Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 indikator yang diuji sesuai dengan kondisi objek penelitian yaitu ketepatan waktu, kreatifitas, dan tanggung jawab.

b. Teori dan Karakter Kinerja

Toeri tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005 dalam Harsuko 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1) Path Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut Path Goal Theory yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs* (*Goal*) tertentu, maka ia akan

berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

2) Teori Atribusi atau Expectancy Theory

As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan $P = MXA$, dimana $P = performance$, $M = motivation$, $A = ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainnya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula di atas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya. Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa

yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
- c) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- c) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

- f) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 16-17) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas,

otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu karyawan tersebut. Diantaranya :

- a) Faktor kemampuan. Dimana secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- b) Faktor motivasi. Dimana motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.
- c) Lingkungan kerja. Dari lingkungan kerja menunjuk pada hal yang berada di sekeliling dan mencakup karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan perusahaan/organisasi tersebut, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan.

Disamping dari beberapa faktor tersebut di atas, suatu perusahaan juga perlu melakukan peningkatan kinerja karyawannya dengan cara melakukan pemekaran pekerjaan dan

pemeriksaan pekerjaan. Pemekaran pekerjaan merupakan pemberian tugas kepada pegawai dengan tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi dan biasanya tidak begitu banyak tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Semua itu disesuaikan dengan tingkat kemampuan suatu karyawan.

Dalam sebuah perusahaan haruslah sering mengevaluasi kinerjanya, karena dengan melakukan evaluasi kinerja suatu perusahaan akan menjadi baik dan agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan tersebut akan makin baik dan dapat terus unggul.

Salah satu cara untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja pegawai adalah dengan cara restrukturisasi. Kita mungkin pernah mendengar kata tersebut. Restrukturisasi sering disebut dengan *downsing* atau *delayering*, melibatkan pengurangan perusahaan di bidang tenaga kerja atau unit satuan kerja. Pada setiap perusahaan yang melakukan perbaikan, entah dalam skala kecil atau besar, tujuannya untuk memperbaiki kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Timpe (1993) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :
 - a) Internal (pribadi)
 - Kemampuan tinggi
 - Kerja keras

- b) Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan mudah
 - Nasib baik
 - Bantuan dari rekan - rekan
 - Pemimpin yang baik
- 2) Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :
- a) Internal (pribadi)
 - Kemampuan rendah
 - Upaya sedikit
 - b) Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan sulit
 - Nasib buruk
 - Rekan - rekan kerja tidak produktif
 - Pemimpin yang tidak simpatik

Dari berbagai pendapat para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, meliputi:

- 1) Faktor Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini

meliputi; sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi (Moh. As'ad,1987: 118).

- 2) Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur (Moh. As'ad,1987:117).
- 3) Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi; rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar (Drs.Heidjrachman dan Drs. Suad Husnan.1986: 194-195).
- 4) Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi; minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan (Moh.As'ad,1987: 11.7).

Dari definisi faktor-faktor di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam memilih dan menempatkan karyawan dalam pekerjaannya dan sebagai partner usahanya agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau sepantasnya dilakukan.

d. Penilaian Kinerja

Barangkali teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa depan dipengaruhi oleh umpan balik mengenal kinerja masa lalu dan pengembangan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi. Sekalian penilaian kinerja dilakukan secara benar. Para karyawan, penyedia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya individu memberi kontribusi kepada fokus strategi organisasi.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Di dalam organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi sebuah organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran beberapa gaji patutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja komputer terbaik yang dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki oleh organisasi, evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan pemrogram tadi menerima gaji maksimal untuk posisi *programer* komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

Menurut Wibowo (2007) kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum

untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Meskipun penyelia merupakan bagian yang paling integral dari proses penilaian kinerja. Banyak penyelia yang mengeluh bahwa penilaian perilaku karyawan mereka merupakan tugas yang paling sulit dan tidak menyenangkan yang harus mereka laksanakan. Penyelian acap kali mencari cara-cara untuk menghindari penilaian kinerja.

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jikalau memang aktivitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan memakan waktu? Ada beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dari kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi dari informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus itu dapat digabungkan kedalam dua bagian besar: (1) evaluasi dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan

karier, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan memadukan aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer, demosi atau pemberhentian, dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

Salah satu masalah utama yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan ganda dari penilaian kinerja. Di satu pihak perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam mengambil keputusan personalia. Di satu pihak perusahaan membutuhkan alat-alat untuk memberdayakan manajer dalam membantu para karyawan meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karier, dan mempererat kualitas hubungan mereka bagi manajer dan karyawan.

Menurut Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*.

Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*

- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi rill yang dicapai individu
- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat dalam efektivitas penilaian kinerja yaitu:

- 1) *Relevance*

Ada kaitan yang jelas antara standar tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

- 2) *Sensitivity*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

- 3) *Reliability*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, shahih, akurat, konsisten dan stabil.

4) *Acceptability*

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).

5) *Practicality*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

Adapun elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut *Werther & Davis (1996)* adalah:

1) *Performance Standart*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

- a) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- b) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.

- c) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- d) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

2) Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- a) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.

- e) Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- f) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, dan *behaviour-based criteria*.

- a) *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
- b) *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis *output* yang ingin dicapai.
- c) *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

3) Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. *Rating* tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja *Werther dan Davis (1996:346)*. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Para manajer bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti *skala penilaian* mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.

1) **Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat**

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari

banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.

Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bias ikut serta memberikakan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim. Dan pelanggan internal atau eksternal. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan umpan balik 360 derajat meliputi McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, dan intel. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan umpan balik 360-derajat guna memberikan evaluasi-evaluasi untuk penggunaan konvensional. Banyak perusahaan menggunakan hasil dari program 360-derajat bukan hanya untuk penggunaan konvensional namun juga untuk perencanaan suksesi, pelatihan, pengembangan profesional, dan manajemen kinerja.

Menurut beberapa manajer, metode umpan balik 360-derajat memiliki masalah-masalah. Ilene Gochman, direktur praktik efektivitas organisasi Watson Wyatt, berkata, "kami menemukan bahwa penggunaan 360 sebenarnya berkorelasi negative dengan hasil-hasil finansial." Mantan CEO GE Jack Welch berpendapat bahwa sistem 360-derajat diperusahaannya telah '*dimainkan*' dan bahwa orang-orang mengatakan hal-hal baik satu sama lain, menghasilkan nilai-nilai yang baik. Pandangan penting lainnya dengan arah yang berlawanan adalah bahwa masukan dari rekan-rekan kerja, yang bias menjadi pesaing untuk kenaikan bayaran dan promosi, bias dengan sengaja mendistorsi data dan mensabotase rekan kerja. Namun karena banyak perusahaan menggunakan evaluasi umpan balik 360-derajat, termasuk hampir semua perusahaan *Fortune* 100, tampaknya banyak perusahaan

yang telah menemukan cara untuk menghindari sisi-sisi buruk evaluasi tersebut.

2) Metode Skala Penilaian

Metode skala penilaian (*rating scales method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan ini, para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja.

Untuk dapat menerima nilai **luar biasa** untuk faktor seperti **kualitas kerja**. Seseorang harus secara konsisten melampaui tuntutan-tuntutan kerja yang ditetapkan. Meskipun contoh formulir tersebut kurang dalam hal ini, semakin rinci definisi mengenai faktor-faktor dan tingkat-tingkat, semakin akurat penilai bias mengevaluasi kinerja karyawan.

3) Metode Insiden Kritis

Metode insiden kritis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir

periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

4) Metode Esai

Metode esai (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik, jika mau, bisa membuat seseorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esai bias menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa manajer yakin bahwa metode esai bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

5) Metode Standar Kerja

Metode standar kerja (*work standards method*) adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat *output* yang diharapkan.

Standar-standar mencerminkan *output* normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk

hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*). Manfaat nyata penggunaan standard sebagai kriteria penilaian adalah objektifitas. Namun, agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

6) Metode Peringkat

Metode peringkat (*ranking metode*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberikan peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang kerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).

Perbandingan berpasangan (*paired comparison*) adalah variasi dari metode peringkat dimana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam kelompok. Sebuah kriteria tunggal. Seperti kinerja keseluruhan, seringkali menjadi dasar perbandingan tersebut. Karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak mendapatkan peringkat tertinggi.

7) Metode Distribusi Dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

Sistem distribusi dipaksakan sudah ada sejak beberapa dekade dan perusahaan-perusahaan seperti General Electric, Microsoft, dan JPMorgan menggunakannya saat ini. Disebabkan adanya peningkatan fokus pada bayaran untuk kinerja (*pay for performance*), semakin banyak perusahaan mulai menggunakan distribusi dipaksakan. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berpikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka.

8) Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan

Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*behaviourally anchored rating scale/BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Sistem BARS berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti *tinggi*, *Menengah*, dan *rendah* pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan

jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Alih-alih memberikan ruang untuk memasukan angka penilai untuk kategori seperti di atas harapan, metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut.

Adapun metode penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) yaitu:

1) Metode Penelitian Kategori

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penelitian kategori. Metode penelitian yang paling umum adalah:

- a) Skala penelitian grafis: skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan.
- b) *Checklist*: alat penilai kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata yang diberi tanda oleh penilai.

2) Metode Komparatif

Metode komparatif memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Metode komparatif terdiri dari:

- a) Peningkatan peringkat: menentukan daftar semua karyawan dari yang tertinggi sampai yang terendah dalam kinerja.

- b) Distribusi paksa: metode penilaian kinerja dimana penilai dari kinerja karyawan didistribusikan sepanjang kurva berbentuk lonceng.

3) Metode Naratif

Dokumentasi dan diskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan. Metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengidentifikasi penilaian aktual. Metode naratif terdiri dari:

- a) Metode kejadian penting, dalam metode ini kejadian penting manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian.
- b) Esai, atau metode penilaian “bentuk bebas”, mengharuskan seorang manajer untuk menulis esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian.
- c) Tinjauan lapangan, tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauh mana tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian ini.

4) Metode Perilaku / Tujuan

Metode perilaku / tujuan ini terdiri dari:

- a) Pendekatan penilaian perilaku: menilai lebih pada perilaku karyawan dibandingkan karakteristik lainnya.

- b) Manajemen berdasarkan tujuan: menentukan tujuan-tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

e. Problematika dan Bias Penilaian Kinerja

Sebagaimana telah disinggung pada permulaan bab ini, penilaian kinerja terus menerus berada dibawah gempuran kritik. Metode skala penilaian tampaknya menjadi sasaran paling retan. Namun sesungguhnya, banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun, lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilai yang cukup, atau perusahaan-perusahaan tersebut mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Bagian berikut ini menitik beratkan perhatian pada beberapa bidang permasalahan yang paling umum.

1) Ketidak nyamanan Penilai

Melaksanakan penilaian kinerja seringkali menjadi tugas manajemen sumber daya manusia yang membuat frustrasi. Salah satu guru manajemen, Edward Lawler, mencatat dokumentasi penting yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tidak memotivasi orang-orang dan tidak pula mengarahkan pengembangan mereka secara efektif. Menurutnya, sistem tersebut justru menciptakan konflik antara atasan dan bawahan serta menyebabkan perilaku-perilaku yang merugikan. Peringatan ini penting.

Jika sebuah sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah, atau pelaksanaan yang tidak tepat, para karyawan akan takut mendapatkan penilaian dan para manajer tidak akan suka melakukannya. Dalam kenyataannya, beberapa manajer selalu membenci waktu, prosedur, pilihan-pilihan sulit, dan tidak nyamanan yang sering menyertai proses penilaian. Menjalankan prosedur penilaian menyela beban kerja berprioritas tinggi seorang manajer dan pengalaman tersebut bisa menjadi sangat tidak menyenangkan jika karyawan yang dinilai tidak bekerja dengan baik. Menurut sumber di Inggris, satu dari delapan manajer akan lebih suka mengunjungi dokter gigi daripada melaksanakan penilaian kinerja.

2) Ketidadaan Obyektivitas

Kelemahan potensial dari metode-metode penilaian kinerja tradisional adalah tidak adanya obyektivitas. Dalam metode skala penilaian, misalnya, faktor-faktor yang umum digunakan seperti sikap, penampilan, dan kepribadian sulit untuk diukur. Di samping itu, faktor-faktor tersebut mungkin memiliki keterkaitan yang sangat kecil dengan kinerja pekerjaan seorang karyawan. Meskipun subjektivitas akan selalu ada dalam metode-metode penilaian, penilaian karyawan yang didasarkan terutama pada karakteristik-karakteristik pribadi bisa menempatkan evaluator dan perusahaan dalam posisi yang lemah terhadap karyawan dan ketentuan peluang kerja setara. Perusahaan bisa mendapat tekanan berat untuk membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

3) Halo/Horn Error

Halo error muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *positif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, menghasilkan nilai yang lebih tinggi.

Sebagai contoh, Rodney Pirkle, *accounting supervisor*, menempatkan nilai tinggi pada kerapian, sebuah faktor yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan. Ketika Rodney mengevaluasi kinerja *senior accounting clerk*-nya, Jack Hicks, ia memperhatikan bahwa Jack adalah seorang yang sangat rapi dan memberinya nilai tinggi pada faktor tersebut. Di samping itu, sadar atau tidak sadar, Rodney membiarkan peringkat tinggi pada kerapian melekat pada faktor-faktor lainnya, memberi Jack nilai tinggi yang tidak berdasar pada semua faktor. Tentunya, jika Jack tidak rapi, hal yang berlawanan bisa terjadi. Fenomena ini dikenal sebagai *horn error*, kesalahan evaluasi yang muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *negatif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, menghasilkan nilai yang lebih rendah.

4) Sikap Lunak/Sikap Keras

Memberikan nilai tinggi tanpa alasan yang bisa diterima disebut sikap lunak (*leniency*). Perilaku ini seringkali dimotivasi oleh keinginan untuk menghindari kontroversi mengenai penilaian. Hal ini paling umum terjadi ketika kriteria yang sangat subjektif (dan sulit untuk dipertanggung jawabkan) digunakan, dan penilai harus mendiskusikan hasil evaluasi dengan para karyawan. Sebuah studi riset menemukan bahwa ketika para manajer mengetahui mereka mengevaluasi para karyawan untuk

keperluan administratif, seperti kenaikan bayaran, mereka akan cenderung melunak dibandingkan ketika mengevaluasi kinerja untuk mewujudkan pengembangan karyawan.

Namun, sikap lunak bisa menyebabkan kegagalan untuk mengenali kekurangan-kekurangan yang bisa diperbaiki. Praktik tersebut juga menurunkan anggaran prestasi dan mengurangi imbalan yang tersedia bagi para karyawan unggul. Di samping itu, organisasi akan mendapatkan kesulitan untuk memberhentikan para karyawan berprestasi rendah yang terus menerus memperoleh evaluasi positif.

Terlalu kritis terhadap kinerja karyawan dalam bekerja disebut sebagai sikap keras (*strictness*). Meskipun sikap lunak biasanya lebih umum dibandingkan sikap keras, beberapa manajer atas inisiatif mereka sendiri, menerapkan evaluasi secara lebih ketat dibandingkan standar perusahaan. Perilaku ini bisa dikarenakan tidak adanya pemahaman atas berbagai faktor evaluasi. Situasi terburuk terjadi ketika perusahaan memiliki para manajer lunak dan keras sekaligus dan tidak melakukan apapun untuk menyamakan ketidaksetaraan. Di sini, mereka yang berprestasi rendah mendapatkan kenaikan bayaran yang relatif tinggi dan promosi dari atasan yang lunak, sementara manajer yang keras kurang menghargai para karyawan yang lebih berprestasi. Hal ini akan memiliki pengaruh merugikan pada semangat kerja dan motivasi orang-orang berprestasi terbaik.

5) **Central Tendency Error**

Central tendency error adalah kesalahan penilaian evaluasi yang muncul ketika para karyawan secara tidak benar dinilai mendekati rata-rata atau pertengahan skala.

Praktik ini bisa didorong oleh beberapa sistem skala penilaian yang mengharuskan evaluator untuk memberi alasan penilaian ekstrim tinggi dan ekstrim rendah. Delapan sistem tersebut, penilai bisa menghindari kemungkinan munculnya kontroversi atau kritik dengan hanya memberikan nilai rata-rata. Namun karena penilaian tersebut cenderung mengumpul dalam rentang *benar-benar memuaskan*, para karyawan jarang mengeluhkan hal ini. Bagaimanapun juga, kesalahan tersebut ada dan mempengaruhi ketetapan evaluasi.

6) **Bias Perilaku Terakhir**

Setiap orang yang pernah mengamati perilaku anak-anak kecil beberapa minggu menjelang Natal bisa langsung mengenai adanya masalah bias perilaku terakhir (*recent behavior bias*). Tiba-tiba, anak-anak paling nakal di pemukiman mengembangkan kepribadian saleh dalam anstisipasinya terhadap hadiah yang mereka harap diberikan oleh Old Saint Nick. Orang-orang dalam angkatan kerja bukanlah anak-anak, namun mereka adalah manusia. Hampir semua karyawan mengetahui dengan tepat kapan penilaian kinerja di jadwalkan. Meskipun tindakan mereka mungkin tidak di sadari, perilaku karyawan seringkali menjadi lebih baik dan produktivitas cenderung meningkat beberapa hari atau minggu sebelum evaluasi terjadwal. Wajar bagi seorang penilai untuk mengingat perilaku terakhir secara lebih jelas

dibandingkan tindakan-tindakan yang lebih jauh di masa lampau. Namun, penilaian kerja formal umumnya.

7) Bias Peribadi (*Stereotyping*)

Kekurangan ini muncul ketika para manajer membiarkan perbedaan-perbedaan individual seperti jender, ras, atau usia mempengaruhi penilaian yang mereka berikan. Masalah ini bukan saja menghancurkan semangat kerja karyawan, namun juga jelas-jelas ilegal dan dapat menimbulkan proses hukum yang memakan biaya. Pengaruh Bias Budaya, atau *stereotyping*, secara pasti bisa mempengaruhi penilaian. Para manajer memunculkan gambaran-gambaran mental mengenai apa yang dianggap sebagai karyawan ideal dan para karyawan yang tidak sesuai dengan gambaran tersebut bisa dinilai secara tidak adil.

Diskriminasi dalam penilaian bisa pula didasarkan pada faktor-faktor lain. Sebagai contoh, karyawan-karyawan yang bergaya tenang bisa dinilai secara lebih baik sewenang-wenang karena mereka tidak terlalu keberatan dengan hasilnya. Jenis perilaku ini sangat bertolak belakang dengan karyawan yang lebih terus terang, yang seringkali mempertegas ungkapan: *the squeaky wheel gets the grease* (roda yang bergesekan terus harus diberi minyak). Dalam contoh lain, sebuah studi menyimpulkan bahwa orang-orang yang di persepsikan sebagai perokok menerima evaluasi kinerja yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bukan perokok, implikasinya adalah bahwa jika mereka berhenti merokok, mereka akan mendapatkan nilai lebih tinggi.

8) Manipulasi Evaluasi

Dalam beberapa kasus, para manajer mengendalikan hampir semua aspek proses penilaian dan dengan demikian berada dalam posisi yang bisa memanipulasi sistem. Sebagai contoh, seorang atasan mungkin ingin memberikan kenaikan bayaran kepada karyawan tertentu. Guna membenarkan tindakan tersebut, sang atasan bisa tanpa dasar yang kuat memberikan nilai yang rendah kepada si karyawan. Dalam kedua kasus tersebut, sistem sistem terdistorsi dan tujuan penilaian kinerja tidak dapat dicapai. Di samping itu, pada contoh yang terakhir di pengadilan. Jika organisasi tersebut tidak mampu secara layak mendukung evaluasi tersebut, organisasi itu bisa menderita kerugian finansial yang signifikan.

9) Kecemasan Karyawan

Proses penilaian juga bisa menciptakan kecemasan bagi karyawan yang dinilai. Peluang-peluang promosi, penugasan-penugasan kerja yang lebih baik, dan peningkatan kompetensi bisa bergantung pada hasil penilaian. Hal tersebut menimbulkan bukan hanya kegelisahan, namun juga penolakan total. Sebuah pendapat menyatakan bahwa jika anda menyurvei para karyawan pada umumnya, mereka akan mengatakan kepada anda bahwa penilaian kinerja adalah cara manajemen untuk mengungkapkan semua hal buruk yang mereka lakukan sepanjang tahun. Tidak jarang para karyawan merasa kecewa karena dinilai tidak memiliki kinerja yang standar. Mereka menganggap telah terjadi manipulasi data oleh penilai. Bisa saja itu terjadi kalau penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan dengan ukuran subyektif. Dengan kata lain terjadi peluang munculnya bias. Di sini, bias

merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Meskipun pelatihan bagaimana melakukan penilaian kerja dapat mengurangi bias, maka bias sering terjadi ketika penilaian tetap tidak lepas dari unsur emosional para penilai. Bentuk bias penilai meliputi hal-hal berikut.

a. *Hallo Effect*

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

b. *Kesalahan Kecenderungan Penilaian Berlebihan*

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan apakah dalam kondisi efektif atau dalam kondisi rata-rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka-angka penilaiannya dekat dengan rata-rata. Inilah yang disebut bias atau kesalahan menilai. Padahal ini mengakibatkan kerugian pada karyawan yang memang secara obyektif memiliki kinerja tinggi.

c. *Bias Kemurahan hati dan Ketegasan Hati*

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawan adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal

yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya. Sering disebut “kikir” dalam menilai. Kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kinerja tidak jelas.

d. Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budayanya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda. Dengan keragaman budaya yang lebih besar dan tingginya mobilitas karyawan melintas batas internasional, sumber bias potensial menjadi lebih mungkin muncul.

e. Prasangka Personal (*Contrast Effect*)

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima. Sebagai contoh, beberapa departemen SDM telah memperhatikan penyelia pria boleh jadi memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya diberikan pada perempuan yang memegang pekerjaan atau jabatan yang secara tradisi dipegang kaum laki-laki. Kadang-kadang para penilai tidak sadar akan prasangkanya, dan hal ini membuat bias lebih sulit untuk dibatasi. Meskipun demikian, para ahli hendaknya memberi perhatian dalam membuat pola penilaian tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum anti diskriminasi. Hal ini akan melanggar persamaan hak dalam pekerjaan.

BAB III

STUDI *STRONG POINT* KINERJA KARYAWAN

Penulis pernah melakukan penelitian untuk mengkaji secara langsung hubungan antara kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Berikut paparan data dan analisa dari hasil studi tersebut:

3.1 Metode dan Prosedur yang Dipakai

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada angka-angka serta teknik analisisnya menggunakan statistik serta dibantu dengan program SPSS. Sugiyono (2015) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka, atau data kuantitatif yang diangkakan atau *skoring*.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang memiliki tujuan untuk meneliti hubungan antar variabel-variabel yang ingin di teliti. Misbahuddin dan Iqbal (2014) menjelaskan bahwa penelitian kausalitas adalah bentuk analisis variabel (data) penelitian untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang ingin diteliti, bentuk atau arah hubungan diantara variabel-variabel yang ingin di teliti, dan besarnya pengaruh variabel yang satu (variabel bebas,

variabel independen) terhadap variabel lainnya (variabel terikat, variabel dependen). Dalam penelitian ini hubungan antar variabel bersifat kausal, artinya keberadaan suatu variabel disebabkan atau ditentukan oleh keadaan satu atau lebih variabel lain. Lokasi penelitian ini dilakukan di CV. Pit-Stop Kopi di Kabupaten Gresik, dan cabang Sidoarjo.

Adapun populasi dan sampel dalam penelitian ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiyono (2015) mengatakan bahwa wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk selanjutnya dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau populasi merupakan jumlah keseluruhan dari wilayah yang mana memiliki pengalaman-pengalam atas suatu kejadian.

Wiratna (2015) menjelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan jumlah atau seseorang yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan memiliki kualitas pernyataan tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti yang pada akhirnya hasil yang diteliti tersebut kemudian ditarik kesimpulan dalam melengkapi serangkaian proses penelitian.

Indriantoro & Supomo (2016) mengungkapkan bahwa populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Berdasarkan beberapa terori yang di paparkan oleh penelitian diatas maka pada dasarnya populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada seluruh outlet CV. Pit-Stop Kopi yang berjumlah 83 orang meliputi 65 karyawan *full time* dan 18 karyawan *part time*.

Berikutnya, Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian-bagian dari jumlah populasi yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan apa yang ingin diteliti. Berdasarkan pernyataan jumlah populasi yang berjumlah 83 orang, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi dengan sampel jenuh. Oleh karena pada penelitian ini populasinya ada 83 orang. Sugiyono (2016) mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampling jenuh adalah sensus, dimana pengambilan sampel adalah semua .karyawan

Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa Variabel Penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Kegunaan dari operasionalisasi variabel adalah mengidentifikasi variabel-variabel penelitian menjadi kategori-kategori data yang harus dikumpulkan oleh peneliti agar pengukuran yang dilakukan dapat lebih mudah.

Variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

- a. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variable dependen (terikat)
- b. Variabel terikat merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variable bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru.

Dalam Penelitian ini yang menjadi variable bebas (X) adalah kompensasi dan lingkungan kerja, dan motivasi kerja variable Z (mediasi). Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa variabel penelitian dapat di artikan sebuah artibut yang mana terdiri dari suatu objek atau seseorang, yang mempunyai karakteristik variasi dari satu orang dengan suatu objek lain.

Berikut di bawah ini adalah variabel beserta indikator-indikator pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari; variabel independen, variabel intervening, Variabel dependen, beserta definisi-definisi dan penjelasan indikaor pernyataan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah suatu imbalan berupa uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa kepada karyawan. Untuk mengukur pendapat responden tersebut, maka indikator kompensasi yang di jadikan acuan oleh peneliti yakni Husein Umar (2017):

- 1) Gaji
- 2) Insentif
- 3) Bonus
- 4) Asuransi

b. Lingkungan Kerja (X_2)

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar karyawan yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan

pekerjaannya. Adapun indikator lingkungan kerja peneliti menggunakan indikator (Sedarmayanti, 2010) adalah sebagai berikut:

- 1) Temperatur/suhu udara
- 2) Dekorasi
- 3) Musik
- 4) Keamanan

c. Motivasi (Z)

Motivasi kerja adalah suatu semangat atau dorongan yang menyebabkan seseorang bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator motivasi mengacu pada pendapat Clelland (dalam Anwar Prabu, 2011) Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- 1) Kreativitas.
- 2) Bekerja secara efektif dan efisien.
- 3) Hubungan baik antar pegawai.
- 4) Kerja sama.

d. Kinerja (Y)

Kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang dinilai dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukannya. Indikator penelitian yang digunakan mengacu pada teori yang diungkapkan Menurut Henry Simamora (2015), Indikator – indikator kinerja adalah:

- 1) Ketepatan waktu
- 2) Kreatifitas

3) Tanggung jawab

Berdasarkan indikator indikator di atas maka peneliti merencikanya pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator
1.	Kompensasi (X1)	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Asuransi
2.	Lingkungan Kerja (X2)	1. Temperatur/suhu udara 2. Dekorasi 3. Musik 4. Keamanan
3.	Motivasi Kerja (Z)	1. Kreativitas 2. Bekerja secara efektif dan efisien. 3. Menjalin hubungan baik antar pegawai 4. Kerja sama
4.	Kinerja (Y)	1. Ketepatan waktu 2. Kreatifitas 3. Tanggung jawab

Sumber; data di olah 2020.

Pengukuran variabel penelitian ini diukur dengan memberikan nilai skoring, dengan memberikan skala 1-5 atau skala untuk mengukur dalam penelitian ini adalah skala likert, pengukuran skala tersebut digunakan untuk mengukur sikap dari seseorang yang mengacu pada pendapat serta persepsi seseorang atau sekelompok orang akan fenomena yang telah terjadi di sekitarnya. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dapat dijabarkan menjadi pernyataan indikator variabel yang mana indikator tersebut berisikan beban skoring. (Wiratna, 2015).

Pemberian skoring dalam penelitian ini terdiri dari 5 kategori jawaban sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data Primer

Jenis penelitian ini menggunakan data primer. Data yang dikumpulkan peneliti dari sumber pertama atau perseorangan dari hasil pengisian kuesioner (Umar, 2010). Sugiyono (2015) mengatakan bahwa kuisisioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi

seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuisisioner online (Google Form). Kuisisioner yang akan disebar oleh peneliti pada para pengisi kuisisioner (responden) berisikan pernyataan-pernyataan yang berisikan skala bobot angka yang dibebankan dengan bobot nilai tertinggi yakni 5 dan angka terendah yakni 1 yang dapat mewakili variabel-variabel dalam penelitian ini, sehingga data yang telah diisi di kumpulkan oleh peneliti untuk diproses (kuisisioner terlampir).

b. Data Sekunder

Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Umumnya data sekunder berwujud bukti catatan ataupun laporan historis yang suda tersusun rapi pada arsip yang dipublikasikan juga tak dipublikasikan. Data sekunder pada penelitian ini adalah data *Complain* pelanggan selama 3 tahun, data tunjangan bonus tahunan selama 3 tahun, dan data survey karyawan di tahun 2020 CV. Pit-Stop Kopi.

Teknik yang digunakan oleh peneliti untu mengambil data dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebarkan kuisisioner melalui media online atau bertemu langsung dengan responden, dengan menggunakan angket kuisisioner online atau kertas kuisisioner, teknik ini merupakan suatu cara pengumpulan data dengan memberikan beberapa pertanyaan dan pernyataan yang tertulis pada para responden untuk selanjutnya dijawab oleh

responden sesuai dengan pengalaman yang telah mereka rasakan. (Wiratna, 2015).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat yang digunakan untuk mengelolah data penelitian yang telah dikumpulkan secara keseluruhan, dan sebagai alat untuk memprediksi secara keseluruhan kuisisioner yang telah di kumpulkan dan ditarik kesimpulan. dalam penelitian ini peneliti menggunakan program analisis SPSS 20 *for windows*.

a. Uji Instrumen

Uji instrumen adalah uji persyaratan instrumen tentang layak atau tidak layak sebuah instrumen dipakai sebagai alat pengumpul data yang baik. Reabilitas dengan validitas merupakan dua syarat utama yang harus dipenuhi oleh instrumen untuk layak digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian yang memenuhi kriteria (baik). Berikut ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas yang dapat dijelaskan melalui sub bab:

1) Uji Validitas

Validitas adalah sebuah alat pengujian yang dapat menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner yang telah disebar oleh peneliti. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut dapat atau mampu mengungkapkan secara jelas sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Umar, 2010). Uji validitas dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{n (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}} = \frac{n (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara x dan y

n = Jumlah responden

x = Skor item

y = Skor total

$\sum x$ = Jumlah skor items

$\sum y$ = Jumlah skor total

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor items

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

Untuk mengetahui apakah suatu instrumen dikatakan valid dengan adalah membandingkan r hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai r tabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai positif maka pernyataan tersebut dinyatakan valid, atau jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan kuisisioner tersebut tidak valid, dan jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan kuisisioner tersebut valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji untuk menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2010). Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama. Dan dikatakan tidak reliabel apabila pengukuran yang dilakukan secara berulang-ulang memberikan hasil yang relatif tidak sama. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius yang mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Salah satu cara untuk mengukur reabilitas instrumen

bisa menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Rumusnya dalam Umar (2010) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reabilitas instrumen

k = Banyak butir pertanyaan

σ_t^2 = Varians total

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

Suatu suatu konstruk dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 dan sebaliknya (Ghozali, 2011).

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Pada pengujian asumsi kelasik yang pertama adalah uji normalitas. Menurut Ghozali (2011) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi dalam penelitian ada variabel pengganggu atau atau tidak. Kuisisioner data penelitian dapat dikatakan normal jika distribusi data berdistribusi normal atau dapat dilihat dengan melihat alur garis yang menggambarkan data yang mengikut garis normalnya. Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini adalah:

a) Ketentuan kriteria data jika data menunjukkan penyebaran yang searah atau data menyebarkan disekitar garis-garis diagonal dan distribusinya mengikuti arah

garis diagonal atau grafik histogramnya maka menunjukkan data tersebut distribusi normal. Dengan begitu dapat dikatakan kriteria model regresi dalam penelitian dapat memenuhi asumsi normalitas.

- b) Ketentuan kriteria data jika data menunjukkan penyebaran yang tidak searah atau data tidak menyebar disekitar garis-garis diagonal dan distribusinya mengikuti tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya maka menunjukkan data tersebut tidak distribusi normal. Dengan begitu dapat dikatakan kriteria model regresi dalam penelitian dapat memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Heterokedastisitas

Pada pengujian asumsi klasik yang kedua adalah uji heterokedastisitas, pengujian heteroskedastisitas memiliki tujuan utama yakni untuk menguji apakah data dalam model regresi dalam penelitian tersebut memiliki ketidaksamaan antara varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2011). Dasar analisisnya adalah:

- a) Jika data dalam penelitian ini menunjukkan pola tertentu, menunjukan gambaran seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika data dalam penelitian ini menunjukkan pola yang jelas, menunjukan gambaran seperti titik-titik menyebar

di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Multikolonieritas

Pada pengujian yang ketiga dalam pengujian asumsi klasik asumsi klasik adalah uji multikolonieritas, menurut Ghozali (2011) tujuan utama dalam pengujian multikolonieritas adalah untuk menguji data pada penelitian ini apakah model regresi yang digunakan apakah ada korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolonieritas pada penelitian ini peneliti pada suatu model regresi, diantaranya dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan dasar analisis adalah:

- a) Ketentuan dalam menentukan kriteria data apakah data tidak terjadi gejala multikolonieritas yakni, melihat nilai *tolerance*, jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF harus lebih kecil dari 10 maka data pada penelitian tidak terjadi multikolonieritas.
- b) Ketentuan dalam menentukan kriteria data apakah data terjadi gejala multikolonieritas yakni, melihat nilai *tolerance*, jika nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF lebih besar dari 10 maka data pada penelitian terjadi multikolonieritas.

4) Uji Linieritas

Pada pengujian asumsi klasik yang terakhir adalah uji linieritas, uji linieritas menguji hubungan antara sekelompok variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear. Menurut Ghozali (2011) uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah

spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linier antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengujian linieritas ini menggunakan *test of linearity*. Dasar pengambilan keputusan uji linieritas adalah dengan menggunakan nilai signifikan pada *linearity* signifikansi (Sugiono, 2015), yaitu:

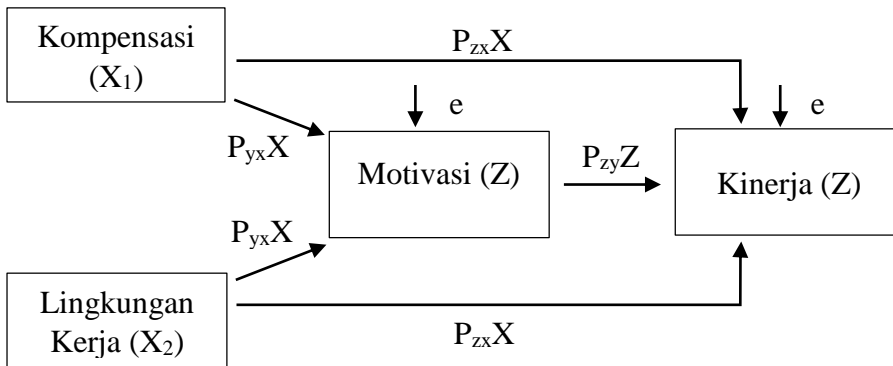
- a) Apabila angka *linearity* signifikansi > 0.05 , maka tidak ada hubungan linear
- b) Apabila angka *linearity* signifikansi < 0.05 , maka terdapat hubungan linear
- c. Analisis Jalur (*Path*)

Model kerangka berpikir menunjukkan adanya variabel intervening sehingga model yang digunakan menggunakan *Path analysis*. *Path analysis* merupakan pengembangan analisis regresi, sehingga analisis jalur merupakan bentuk khusus dari analisis regresi. Analisis jalur digunakan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan hubungan interaktif). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut sebagai variabel eksogen dan variabel dependen yang disebut variabel endogen. Dalam penelitian ini, variabel eksogen adalah kompensasi, lingkungan kerja variabel endogen adalah kinerja sedangkan variabel intervening adalah kepuasan konsumen (Sugiyono, 2015).

Dalam analisis jalur, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung, berbeda dengan regresi biasa dimana pengaruh variabel

independen terhadap variabel dependen hanya berbentuk pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah melalui variabel lain yang disebut variabel intervening.

Metode analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan persamaan:



Gambar 3.1
Persamaan Struktural

$$Y = \rho\rho_{yx}X_1 + \rho\rho_{yx}X_2 + e_1 \text{ (persamaan struktural 1)}$$

$$Z = \rho\rho_{zx}X_1 + \rho\rho_{zx}X_2 + \rho\rho_{zy}Z + e_2 \text{ (persamaan struktural 2)}$$

Keterangan:

- X_1 = Kompensasi
- X_2 = Lingkungan Kerja
- Y = Motivasi
- Z = Kinerja
- $\rho\rho$ = Koefisien regresi
- e = Standar error

Berdasarkan diagram jalur dapat dilihat pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang terjadi tanpa melalui variabel intervening. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel bebas dengan variabel terikat yang terjadi melalui variabel intervening yang terdapat dalam satu model kausal yang sedang dianalisis. Besarannya pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu perkalian nilai koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel intervening dengan nilai koefisien jalur variabel intervening terhadap variabel terikat.

1) Pengaruh langsung (*direct effect (DE)*)

Pengaruh langsung X_1 , X_2 terhadap Y , pengaruh X_1 , X_2 terhadap Z dan pengaruh Y terhadap Z .

2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect (IE)*)

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z melalui Y dan pengaruh X_2 terhadap Z melalui Y .

d. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan korelasi antar sebuah variabel dependen dengan sebuah variabel independen. Dasar pengambilan keputusan pengaruh langsung adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi (Ghozali, 2011), yaitu:

1) Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2) Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung adalah dengan membandingkan nilai *standardized coefficients* pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, dasar pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Apabila nilai total *standardized coefficients* beta pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai total *standardized coefficients* beta pengaruh tidak langsung, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Apabila nilai total *standardized coefficients* beta pengaruh langsung lebih kecil dari pada nilai total *standardized coefficients* beta pengaruh tidak langsung, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.2 Profil Perusahaan

Pit-Stop Kopi adalah usaha di bidang warung kopi yang mengarah ke pasar menengah dan menengah ke bawah dengan Lingkungan Kerja yang sangat mudah dijangkau oleh setiap lapisan masyarakat. Pit-Stop Kopi memiliki makna brand, arti Pit-Stop sendiri adalah sebagai tempat pemberhentian sejenak untuk menikmati kopi dan beristirahat untuk memulai aktivitas kembali atau menikmati suasana. Pit-Stop Kopi didesain layaknya memiliki experience di area Pit-Stop yang ada di jalan-jalan tol Amerika sehingga customer dapat menikmati suasana yang khas di Pit-Stop Kopi.

Dibangun di tempat yang strategis menjadi pondasi yang kuat untuk perkembangan bisnis warung kopi. Perhitungan yang

matang mengenai aspek pengadaan bahan baku yang pasti, kualitas makanan yang terjaga baik, financial yang matang, Lingkungan Kerja yang terjangkau, kenyamanan, operasional yang terkontrol serta marketing yang tajam dan jitu menciptakan segmentasi pasar yang luas semakin meluruskan usaha Pit-Stop Kopi menjadi warung kopi pada urutan terdepan dibidangnya

Pit-Stop Kopi berdiri di Gresik pada tanggal 4 Februari 2017. Cabang pertama dari Pit-Stop Kopi berada di Jalan Panglima Sudirman no 95 Gresik, berdirinya Pit-Stop Kopi ini berkat tangan dingin dari M Rahmadhani Anwar yang saat ini menjabat sebagai CEO Pit-Stop Kopi. 3 bulan kemudian tepatnya di bulan Mei, Pit-Stop Kopi membuka cabang keduanya yang berada di daerah Bunder Gresik tepatnya di SPBU Bunder. Cabang bunder ini menggunakan konsep bangunan yang terdiri dari container yang disusun, inilah awal mula ide kreatif dari Dani sapaan akrab dari CEO Pit-Stop Kopi yang menerapkan café yang bernuansa container.

Pada bulan Agustus 2018 Pit-Stop Kopi membuka cabang ketiga di Perumahan Permata Suci (PPS) juga menggunakan nuansa container. Bulan November 2018 Pit-Stop Kopi kembali membuka cabang, kali ini Pit-Stop Kopi membuka di luar Gresik yaitu di Porong Sidoarjo. Cabang selanjutnya yang kelima berada di Gresik tepatnya di Kawasan Industri Gresik (KIG). Kelima cabang tersebut hingga saat ini masih aktif beroperasi untuk melayani pelanggan dari Pit-Stop Kopi.

Jenis usaha: Pit-Stop Kopi Gold merupakan Pit-Stop Kopi yang memberi penyajian lebih berbeda, seperti namanya Gold. Dimana kami memberikan sentuhan lebih baik dalam service maupun suasana yang lebih baik. Serta penyajian menu mulai dari sajian khas Espresso Based, Manual Brew dengan berbagai beans pilihan, dan juga tak melupakan ketradisional khas tubruk Gresik serta tambahan menu makanan yang kekinian dengan sentuhan cita rasa yang lezat, tetapi tetap pada segment yang ringan di kantong customer.

Pit-Stop Kopi Express merupakan Pit-Stop Kopi yang memiliki program khusus dengan Pertamina sebagai salah satu brand yang terdaftar pada NFR (*Non Fuel Retail*), dimana kami menservice customer yang khususnya adalah customer SPBU atau customer yang sedang berada di rest area di SPBU tersebut, di Pit-Stop Express kami menyajikan beberapa menu yang siap dan cepat untuk disajikan atau menu yang instan untuk disajikan kepada customer yang menginginkan istirahat sejenak sebelum melakukan perjalanan atau aktivitasnya, dan tetap pada segment yang ringan di kantong customer

Visi & misi: Memberikan pelayanan terbaik terhadap pengunjung / customer dalam hal Lingkungan Kerja yang ekonomis, dan ditunjang dengan tempat yang nyaman dan pelayanan terbaik.

Maksud & tujuan: Besar harapan kami agar dapat berkolaborasi dalam hal apapun demi memperluas dan

membesarkan nama pit-stop kopi dan menguntungkan kedua belah pihak.

3.3 Deskripsi Hasil Penelitian

a. Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Pit-Stop Kopi. Dengan jumlah sampel 83 responden gambaran deskripsi jawaban responden sebagai objek penelitian tersebut satu per satu dapat diuraikan seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	69	83 %
Perempuan	14	17 %
Jumlah	83	100 %

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel 3.2 menunjukkan bahwa sebagian besar adalah 69 orang atau 83% berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan responden berjenis kelamin perempuan adalah 14 orang atau 17%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan dari CV. Pit-Stop Kopi adalah laki-laki.

Tabel 3.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
<20 Tahun	30	36 %
21-30 Tahun	51	62 %
31-40 Tahun	2	2 %
Jumlah	83	100 %

Sumber: data diolah 2021

Dari tabel 3.3 di atas, menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun yaitu sebesar 62 %, sedangkan responden terbesar kedua adalah usia di bawah 20 tahun 36 %, untuk usia 31-40 tahun sebesar 2 %. Dapat disimpulkan bahwa usia rata-rata karyawan CV. Pit-Stop Kopi adalah diatas 20 tahun.

b. Deskripsi Jawaban Responden

Pada bagaian deskripsi jawaban responden, akan dijelaskan hasil jawaban rata-rata para responden yang berjumlah 83 orang tentang variabel eksogen, variabel intervening dan variabel endogen yang dikelompokkan menjadi indikator variabel eksogen, indikator variabel intervening dan indikator variabel endogen yang digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata pada dalam penelitian. Adapun hasil dari rekapitulasi data yang telah dianalisis berdasarkan kelompok-kelompok variabel.

Peneliti menggunakan rumus perhitungan rentang skala untuk mencari nilai rata-rata sebagai berikut:

$$B = 5$$

R = Skor tertinggi - skor terendah

$$= 5 - 1$$

$$= 4$$

$$P = \frac{R}{B} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Keterangan:

B : Skor tertinggi

R : Selisih

P : Rentang

Berdasarkan hasil perhitungan rumus rentang skala untuk mencari nilai rata-rata, maka hasil perhitungan rumus diatas dapat dijelaskan dengan tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria Jawaban Responden

Kriteria Jawaban	Keterangan
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 - 2,59	Tidak Setuju
2,60 - 3,39	Netral
3,40 - 4,19	Setuju
4,20 - 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berikut ini adalah hasil pengamatan dari 83 kuesioner yang diplotkan sesuai hasil yang di peroleh dari rekapitulasi deskripsi jawaban para responden dari pengolahan data diperoleh total skor setiap pernyataan. Total skor tersebut kemudian dibandingkan dengan kriteria jawaban responden, diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi

Berdasarkan hasil analisis deskripsi jawaban responden yang telah di kumpulkan peneliti yang berbentuk kuesioner sebanyak 83 orang, maka hasil tanggapan pada variabel Kompensasi disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi

No	Daftar Pernyataan	Skor					Total	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	X1.1	0	1	19	46	17	328	3,95	Setuju
	Penilaian	0	2	57	184	85			
2	X1.2	0	2	17	38	26	337	4,06	Setuju
	Penilaian	0	4	51	152	130			
3	X1.3	0	2	13	41	27	342	4,12	Setuju
	Penilaian	0	4	39	164	135			
4	X1.4	0	2	11	44	26	343	4,13	Setuju
	Penilaian	0	4	33	176	130			

No	Daftar Pernyataan	Skor					Total	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
5	X1.5	0	1	20	48	14	324	3,90	Setuju
	Penilaian	0	2	60	192	70			
6	X1.6	0	2	18	34	29	339	4,08	Setuju
	Penilaian	0	4	54	136	145			
7	X1.7	0	2	11	51	19	336	4,05	Setuju
	Penilaian	0	4	33	204	95			
8	X1.8	0	2	12	43	26	342	4,12	Setuju
	Penilaian	0	4	36	172	130			

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan tabel 3.5 di atas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

- 1) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator gaji yaitu Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kesepakatan karyawan memperoleh skor nilai rata-rata yakni sebesar 3,95 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 2) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator gaji yaitu Perusahaan memberikan gaji setiap bulannya memperoleh nilai rata-rata 4,06 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 3) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator insentif yaitu Perusahaan rutin memberikan insentif kepada karyawannya

memperoleh skor rata-rata 4,12 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.

- 4) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator insentif yaitu pemberian insentif oleh sesuai dengan yang dikerjakan karyawannya memperoleh rata-rata skor 4,13 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 5) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator bonus yaitu Perusahaan selalu memberikan bonus kepada karyawan apabila target perusahaan tercapai memperoleh rata-rata skor 3,90 yang menyatakan sebagian responden setuju.
- 6) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator bonus yaitu Bonus yang diberikan perusahaan dibagikan secara merata memperoleh rata-rata skor 4,08 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 7) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator asuransi yaitu Perusahaan memberikan asuransi kesehatan yang memadai memperoleh rata-rata skor 4,05 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 8) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator asuransi yaitu Asuransi kesehatan sudah sesuai dengan biaya berobat yang butuhkan karyawan memperoleh rata-rata skor 4,12 yang menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 9) Pada total keseluruhan pernyataan kuesioner memiliki total skor dengan rata-rata 4,05 yang artinya keseluruhan responden menyatakan setuju terhadap persepsi Motivasi Kerja

- 10) Pada indikator bonus dengan pernyataan Perusahaan selalu memberikan bonus kepada karyawan apabila target perusahaan tercapai, memiliki nilai rata-rata lebih kecil di bandingkan item pernyataan yang lain. Hal ini dapat dimaknai bahwa menurut sebagian besar karyawan pernyataan mengenai bonus yang diberikan oleh perusahaan masih kurang, dengan demikian perusahaan bisa lebih memperhatikan bonus yang diberikan kepada karyawan.
- 11) Pada indikator insentif dengan pernyataan Pemberian insentif oleh sesuai dengan yang dikerjakan karyawannya, memiliki nilai rata-rata lebih besar dibandingkan yang lain. Hal ini dapat dimaknai bahwa insentif yang diberikan sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh karyawan.

b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada responden, maka hasil tanggapan pada variabel Lingkungan Kerja dapat disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja

No	Daftar Pernyataan	Skor					Total	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	X2.1	0	0	18	57	8	322	3,88	Setuju
	Penilaian	0	0	54	228	40			
2	X2.2	0	1	9	42	31	352	4,24	

	Penilaian	0	2	27	168	155			Sangat Setuju
3	X2.3	0	2	15	48	18	331	3,99	Setuju
	Penilaian	0	4	45	192	90			
4	X2.4	0	2	13	34	34	349	4,20	Sangat Setuju
	Penilaian	0	4	39	136	170			
5	X2.5	0	0	21	50	12	323	3,89	Setuju
	Penilaian	0	0	63	200	60			
6	X2.6	0	1	9	47	26	347	4,18	Setuju
	Penilaian	0	2	27	188	130			
7	X2.7	0	2	12	52	17	333	4,01	Setuju
	Penilaian	0	4	36	208	85			
8	X2.8	0	2	12	44	25	341	4,11	Setuju
	Penilaian	0	4	36	176	125			

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan tabel 3.6 di atas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

- 1) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator suhu yaitu terdapat *Air Conditioner* di setiap ruang kerja perusahaan dengan rata-rata skor 3,88 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 2) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator suhu yaitu Suhu di area kerja sudah terjaga dengan baik memperoleh skor rata-rata 4,24 menyatakan sebagian besar responden setuju.

- 3) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator dekorasi yaitu Perusahaan membuat dekorasi tempat kerja yang enak untuk dilihat memperoleh skor rata-rata 3,99 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 4) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator dekorasi yaitu Perusahaan membuat dekorasi yang membuat karyawan nyaman bekerja memperoleh skor rata-rata 4,20 menyatakan sebagian besar responden menyatakan setuju.
- 5) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator musik yaitu Musik di tempat kerja enak untuk didengarkan memperoleh skor rata-rata 3,89 menyatakan sebagian besar responden menyatakan setuju.
- 6) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator musik yaitu Musik di tempat kerja membuat nyaman karyawan dalam bekerja memperoleh skor rata-rata 4,18 menyatakan sebagian besar responden menyatakan setuju.
- 7) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator keamanan yaitu Sistem Keamanan di perusahaan sudah sangat terjamin memperoleh skor rata-rata 4,01 menyatakan sebagian besar responden menyatakan setuju.
- 8) Pernyataan dari kuesioner dengan indikator keamanan yaitu Ruang kerja dilengkapi system keamanan seperti cctv, security, APAR dll memperoleh skor rata-rata 4,11 menyatakan sebagian besar responden menyatakan setuju.
- 9) Pada total keseluruhan pernyataan kuesioner memiliki total skor dengan rata-rata 4,06 yang artinya keseluruh

responden menyatakan setuju terhadap persepsi Lingkungan Kerja.

- 10) Pada indikator pernyataan Suhu di area kerja sudah terjaga dengan baik, memiliki nilai rata-rata tertinggi di bandingkan item lainnya. Hal ini dapat dimaknai bahwa suhu pada setiap tempat kerja sudah sesuai dengan kenyamanan karyawan oleh karena itu kenyamanan tersebut harus tetap dijaga oleh perusahaan dan juga karyawan.
 - 11) Pada indikator suhu dengan pernyataan mengenai Terdapat *Air Conditioner* di setiap ruang kerja perusahaan, memiliki nilai rata-rata terkecil dibandingkan yang lain. Hal ini dapat dimaknai bahwa tidak semua ruang kerja karyawan memiliki *Air Conditioner*, dengan demikian adanya *Air Conditioner* dapat memberikan rasa nyaman kepada karyawan di setiap ruang kerja.
- c. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja
- Berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada responden, maka hasil tanggapan pada variabel Motivasi disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi

No	Daftar Pernyataan	Skor					Total	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Z.1	0	1	20	39	23	333	4,01	Setuju
	Penilaian	0	2	60	156	115			
2	Z.2	0	2	16	50	15	327	3,94	Setuju

	Penilaian	0	4	48	200	75			
3	Z.3	0	2	10	44	27	345	4,16	Setuju
	Penilaian	0	4	30	176	135			
4	Z.4	0	1	14	39	29	345	4,16	Setuju
	Penilaian	0	2	42	156	145			
5	Z.5	0	2	17	38	26	337	4,06	Setuju
	Penilaian	0	4	51	152	130			
6	Z.6	0	1	9	48	25	346	4,17	Setuju
	Penilaian	0	2	27	192	125			
7	Z.7	0	1	27	48	7	310	3,73	Setuju
	Penilaian	0	2	81	192	35			
8	Z.8	0	1	17	42	23	336	4,05	Setuju
	Penilaian	0	2	51	168	115			

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan tabel 3.7 di atas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

- 1) Pernyataan kuesioner dengan indikator kreativitas yaitu ide kreativitas karyawan sering diterima pihak perusahaan memperoleh skor rata-rata 4,01 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 2) Pernyataan kuesioner dengan indikator kreativitas yaitu perusahaan mendorong karyawan untuk membuat ide kreatif memperoleh skor rata-rata 3,94 menyatakan sebagian besar responden setuju.

- 3) Pernyataan kuesioner dengan indikator bekerja secara efektif dan efisien yaitu perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk bekerja secara efektif memperoleh rata-rata skor 4,16 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 4) Pernyataan kuesioner dengan indikator bekerja secara efektif dan efisien yaitu perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk bekerja secara efisien memperoleh rata-rata skor 4,16 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 5) Pernyataan kuesioner dengan indikator hubungan antar pegawai yaitu selalu tercipta hubungan baik antar karyawan (atasan, pegawai, karyawan) selama ini baik tanpa ada permasalahan memperoleh skor rata-rata 4,06 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 6) Pernyataan kuesioner dengan indikator hubungan antar pegawai yaitu tidak ada masalah antar karyawan yang berakhir dengan keributan memperoleh skor rata-rata 4,17 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 7) Pernyataan kuesioner dengan indikator kerja sama yaitu perusahaan selalu mendorong untuk saling bekerja sama dengan baik antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh skor rata-rata 3,73 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 8) Pernyataan kuesioner dengan indikator kerja sama yaitu kerja sama antar karyawan sudah terjalin dengan baik memperoleh skor rata-rata 4,06 menyatakan sebagian besar responden setuju.

- 9) Pada total keseluruhan pernyataan kuesioner memiliki total skor dengan rata-rata 4,03 yang artinya keseluruhan responden menyatakan setuju terhadap persepsi motivasi kerja.
 - 10) Pada indikator hubungan baik antar pegawai dengan pernyataan tidak ada masalah antar karyawan yang berakhir dengan keributan, memiliki nilai rata-rata terbesar dibandingkan yang lain. Hal ini dapat dimaknai bahwa sebagian besar karyawan tidak pernah mengalami keributan karyawan sehingga dapat disimpulkan adanya hubungan karyawan yang kondusif.
 - 11) Pada indikator kerja sama dengan pernyataan mengenai Perusahaan selalu mendorong untuk saling bekerja sama dengan baik antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki nilai rata-rata terkecil dibandingkan yang lain. Hal ini dapat dimaknai bahwa minimnya Kerjasama antar karyawan dengan baik, dengan demikian perusahaan dapat memperbaiki hal itu yang berguna meningkatkan kerjasama antar karyawan.
- d. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan
- Berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada responden, maka hasil tanggapan pada variabel kinerja disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.8
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

No	Daftar Pernyataan	Skor					Total	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Y.1	0	1	11	46	25	344	4,14	Setuju
	Penilaian	0	2	33	184	125			
2	Y.2	0	1	26	45	11	315	3,80	Setuju
	Penilaian	0	2	78	180	55			
3	Y.3	0	2	14	39	28	342	4,12	Setuju
	Penilaian	0	4	42	156	140			
4	Y.4	0	3	16	45	19	329	3,96	Setuju
	Penilaian	0	6	48	180	95			
5	Y.5	0	2	17	35	29	340	4,10	Setuju
	Penilaian	0	4	51	140	145			
6	Y.6	0	4	21	34	24	327	3,94	Setuju
	Penilaian	0	8	63	136	120			

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan tabel 3.8 di atas, dapat dijelaskan skor nilai rata-rata, kriteria, serta penjelasan rata-ratanya, berikut adalah rangkumannya:

- 1) Pernyataan kuesioner dengan indikator ketepatan waktu yaitu karyawan selalu masuk kerja tepat waktu memperoleh rata-rata nilai 4,14 menyatakan sebagian besar responden setuju.

- 2) Pernyataan kuesioner dengan indikator ketepatan waktu yaitu karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu memperoleh skor rata-rata 3,80 menyatakan sebagian besar.
- 3) Pernyataan kuesioner dengan indikator kreatifitas yaitu perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk lebih kreatif dalam bekerja memperoleh skor rata-rata 4,12 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 4) Pernyataan kuesioner dengan indikator kreatifitas yaitu perusahaan selalu mengapresiasi karyawan yang memiliki ide kreatif memperoleh skor rata-rata 3,96 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 5) Pernyataan kuesioner dengan indikator tanggung jawab yaitu tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan selalu dikerjakan dengan baik memperoleh skor rata-rata 4,10 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 6) Pernyataan kuesioner dengan indikator tanggung jawab yaitu jika melakukan kesalahan, karyawan selalu bertanggung jawab dengan apa yang diperbuat memperoleh skor rata-rata 3,96 menyatakan sebagian besar responden setuju.
- 7) Pada total keseluruhan pernyataan kuesioner memiliki total skor dengan rata-rata 4,01 yang artinya keseluruhan responden menyatakan setuju terhadap persepsi kinerja.
- 8) Pada indikator ketepatan waktu dengan pernyataan kuesioner karyawan selalu masuk kerja tepat waktu, memiliki nilai rata-rata lebih tertinggi di bandingkan item pernyataan yang lain. Hal dapat dimaknai bahwa disiplin

karyawan mengenai disiplin masuk kerja sudah baik, sehingga perusahaan dapat mempertahankan mengenai hal tersebut.

- 9) Pada indikator ketepatan waktu dengan pernyataan kuesioner selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memiliki nilai rata-rata terkecil dibandingkan item yang lainnya. Hal ini dapat dimaknai bahwa karyawan belum sepenuhnya bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, sehingga dalam hal ini perusahaan bisa memperbaiki mengenai kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan agar kinerja karyawan bisa semakin optimal.

c. Analisis Data

1) Uji Instrumen

Uji instrumen adalah uji keabsahan data yang mana data tersebut apakah layak digunakan untuk penelitian atau tidak, pada penelitian ini uji instrument yang digunakan terdiri dari dua pengujian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang selanjutnya di tabulasi melalui *Microsoft excel* untuk mencari nilai total keseluruhan maka data selanjutnya diterapkan pada *SPSS 20* yang telah diatur sesuai dengan variabel penelitian, berikut ini adalah ketentuan-ketentuan dan hasil yang diperoleh berdasarkan dari uji validitas dan reliabilitas, sebagai berikut:

a) Uji Validitas

Tujuan pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. pengujian validitas digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. kreteria kuesioner yang di kumpulkan tersebut dapat dikatakan valid apabila telah memenuhi pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu mengungkapkan secara jelas sesuatu apa yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut (Umar, 2010).

Ketentuan atau pengambilan keputusan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah suatu instrumen dikatakan valid atau tidaknya ialah dengan membandingkan r hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai r tabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai positif maka pernyataan tersebut dinyatakan valid atau dengan melihat angka signifikasi dengan ketentuan jika sig di bawah 0,05 maka kuisioner tersebut dapat di katakaan valid dan jika angka signifikasi lebih besar dari 0,05 maka dapat di kategorikan tidak valid. Berikut ini adalah hasil validitas penelitian:

Tabel 3.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r tabel	r hitung	Sig	Keterangan
Kompensasi (X1)	X1.1	0,1966	,620(**)	0.000	Valid
	X1.2	0,1966	,807(**)	0.000	Valid

	X1.3	0,1966	,771(**)	0.000	Valid
	X1.4	0,1966	,655(**)	0.000	Valid
	X1.5	0,1966	,635(**)	0.000	Valid
	X1.6	0,1966	,737(**)	0.000	Valid
	X1.7	0,1966	,788(**)	0.000	Valid
	X1.8	0,1966	,725(**)	0.000	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,1966	,606(**)	0.000	Valid
	X2.2	0,1966	,785(**)	0.000	Valid
	X2.3	0,1966	,787(**)	0.000	Valid
	X2.4	0,1966	,807(**)	0.000	Valid
	X2.5	0,1966	,631(**)	0.000	Valid
	Pernyataan	r tabel	r hitung	Sig	Keterangan
	X2.6	0,1966	,791(**)	0.000	Valid
	X2.7	0,1966	,774(**)	0.000	Valid
	X2.8	0,1966	,759(**)	0.000	Valid
Motivasi (Z)	Z1	0,1966	,701(**)	0.000	Valid
	Z2	0,1966	,757(**)	0.000	Valid
	Z3	0,1966	,621(**)	0.000	Valid
	Z4	0,1966	,707(**)	0.000	Valid
	Z5	0,1966	,646(**)	0.000	Valid
	Z6	0,1966	,584(**)	0.000	Valid
	Z7	0,1966	,573(**)	0.000	Valid
	Z8	0,1966	,727(**)	0.000	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0,1966	,603(**)	0.000	Valid
	Y2	0,1966	,673(**)	0.000	Valid

	Y3	0,1966	,744(**)	0.000	Valid
	Y4	0,1966	,683(**)	0.000	Valid
	Y5	0,1966	,658(**)	0.000	Valid
	Y6	0,1966	,624(**)	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan hasil dari analisis uji validitas dalam penelitian ini dapat diringkaskan pada tabel 3.9, berdasarkan tabel tersebut ke semua butir pernyataan r hitung lebih besar dari r tabel dan angka signifikansi lebih kecil dari 0,05, dengan demikian ke semua butir pernyataan kuisisioner tersebut terbukti valid dan dapat dilanjutkan untuk tahap pengujian lanjutan.

b) Uji Reliabilitas

Tujuan untuk pengujian reliabilitas adalah uji untuk menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2010). Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama dalam waktu yang berbeda. Dan kuisisioner dapat dikatakan tidak reliabel apabila pengukuran yang dilakukan secara berulang-ulang memberikan hasil yang relatif tidak sama atau nilainya berubah. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius yang mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Salah satu cara untuk mengukur reabilitas instrumen bisa menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*.

Suatu suatu konstruk dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 dan sebaliknya (Ghozali, 2011). Hasil

pengujian reliabilitas instrumen ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Teori	Nilai Alpha	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,60	0,866	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,60	0,855	Reliabel
Motivasi (Y)	0,60	0,820	Reliabel
Kinerja (Z)	0,60	0,744	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Tabel 3.10 menunjukkan nilai *Alpha* dari semua variabel lebih dari 0,60 yang berarti bahwa semua variabel penelitian reliabel sebagai alat ukur penelitian.

2) Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pada pengujian asumsi klasik yang pertama adalah uji normalitas. Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi yang digunakan berdistribusi normal atau tidak, apakah varian dalam variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau data mendekati normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis

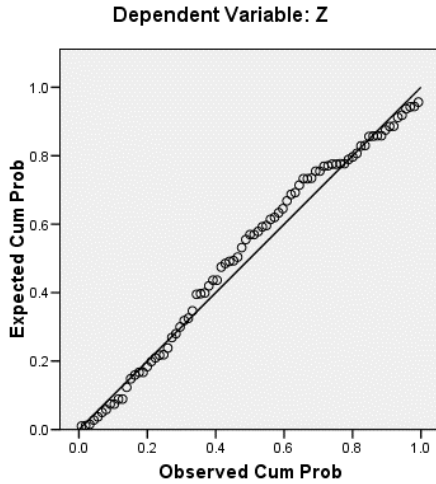
diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya. Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas adalah:

- 1) Kriteria model regresi yang dapat memenuhi asumsi normalitas, jika data menunjukkan penyebaran disekitar garis-garis diagonal dan distribusi mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya maka menunjukkan data tersebut distribusi normal.
- 2) Kriteria model regresi yang tidak memenuhi asumsi normalitas. jika data menunjukkan penyebaran jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada penelitian ini uji normalitas di bagi menjadi dua tahapan yaitu; uji normalitas persamaan pertama dan uji normalitas persamaan kedua, berikut ini hasil dari pengujian uji normalitas persamaan pertama dan uji normalitas persamaan kedua yang dapat dijelaskan pada setiap sub bab III, sebagai berikut:

1) Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama

Persamaan struktural pertama dalam penelitian ini adalah $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ dan diperoleh hasil uji sebagai berikut:

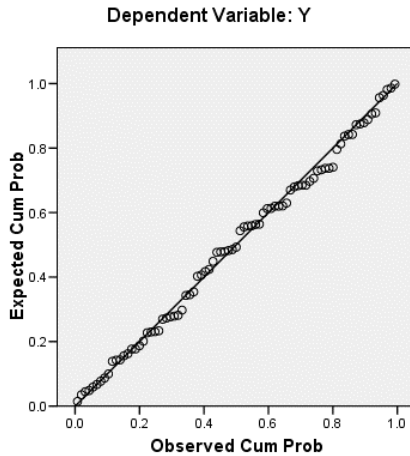


Gambar 3.1
Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama
Sumber: Lampiran 4

Hasil pengujian persamaan pertama menunjukkan bahwa titik-titik tersebar mengikuti garis diagonal, sehingga tidak menunjukkan titik-titik mengarah keluar, berdasarkan gambar tersebut dapat diartikan bahwa model regresi persamaan pertama berdistribusi normal dan layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

2) Hasil Uji Normalitas Persamaan Kedua

Persamaan struktural kedua dalam penelitian ini adalah $Y = \rho_{zx}X_1 + \rho_{zx}X_2 + \rho_{zy}Z + e_2$ dan diperoleh hasil uji sebagai berikut:



Gambar 3.2
Hasil Uji Normalitas Persamaan Kedua
Sumber: Lampiran 5

Hasil pengujian persamaan kedua menunjukkan bahwa titik-titik tersebar mengikuti garis diagonal, sehingga tidak menunjukkan titik-titik mengarah keluar, berdasarkan gambar tersebut dapat diartikan bahwa model regresi persamaan pertama berdistribusi normal dan layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pada pengujian asumsi klasik yang kedua adalah uji heteroskedastisitas, uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2011). Dasar analisisnya adalah:

- Jika data menunjukkan pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang,

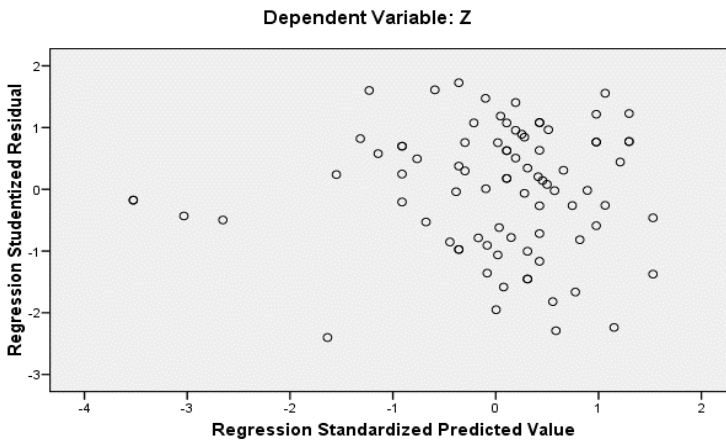
melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan data dalam penelitian tersebut telah terjadi heteroskedastisitas.

- Jika data menunjukkan pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka data dalam penelitian tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada penelitian ini pengujian heteroskedastisitas dibagi menjadi dua tahapan yaitu; uji heteroskedastisitas persamaan pertama dan uji heteroskedastisitas persamaan kedua, berikut ini hasil dari pengujian uji heteroskedastisitas persamaan pertama dan uji heteroskedastisitas persamaan kedua yang dapat dijelaskan pada setiap sub bab 4.3.2.2.1 dan 4.3.2.2.2 sebagai berikut:

1) Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama

Hasil uji heteroskedastisitas persamaan pertama $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



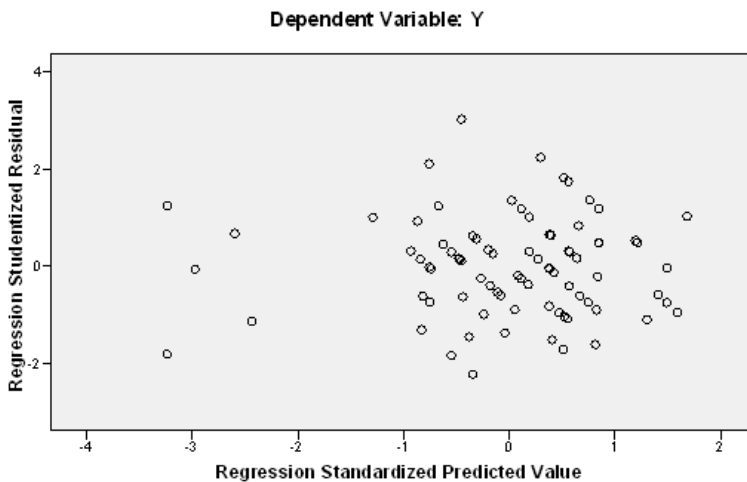
Gambar 3.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan gambar 3.3, pada diagram *scatterplot* dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak ada pola yang jelas serta menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa pada persamaan satu tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

2) Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua

Hasil uji heteroskedastisitas persamaan kedua, $Y = \rho_{zx}X_1 + \rho_{zx}X_2 + \rho_{zy}Z + e_2$ dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.4
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan gambar 3.4, pada diagram *scatterplot* dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak ada pola yang jelas serta menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa pada persamaan dua juga tidak terjadi

heteroskedastisitas sehingga layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

c. Uji Multikolonieritas

Pada pengujian asumsi klasik yang ketiga adalah uji multikolinieritas. Imam Ghozali (2011) tujuan uji multikolonieritas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolonieritas pada suatu model regresi, diantaranya dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance* dengan dasar analisis adalah:

- Jika hasil dari spss menunjukkan angka *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikolonieritas pada hasil penelitian tersebut.
- Jika hasil spss menunjukkan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil 10 maka terjadi gangguan multikolonieritas pada hasil penelitian tersebut.

Pada penelitian ini pengujian multikolonieritas dibagi menjadi dua tahapan yaitu; uji multikolonieritas persamaan pertama dan uji multikolonieritas persamaan kedua, berikut ini hasil dari pengujian uji multikolonieritas persamaan pertama dan uji multikolonieritas persamaan kedua yang dapat dijelaskan pada setiap sub bab III sebagai berikut:

1) Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan Pertama

Hasil pengujian multikolonieritas persamaan pertama $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11
Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan Pertama

Variabel	Colinerity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Kompensasi (X1)	0,747	1,338	Non Multikolonieritas
Lingkungan Kerja (X2)	0,747	1338	Non Multikolonieritas

Sumber: Lampiran 4

Dari tabel 3.11 hasil pengolahan data diperoleh nilai *tolerance* dari variabel bebas adalah lebih besar dari 0,10 dan VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan pada persamaan pertama tidak terjadi multikolonieritas.

2) Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan Kedua

Hasil pengujian multikolonieritas persamaan kedua, $Y = \rho_{zx}X_1 + \rho_{zx}X_2 + \rho_{zy}Z + e_2$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.12
Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan Kedua

Variabel	Colinerity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Kompensasi (X1)	0,449	2,229	Non Multikolonieritas
Lingkungan Kerja (X2)	0,563	1,777	Non Multikolonieritas
Motivasi (Z)	0,338	2,958	Non Multikolonieritas

Sumber: Lampiran 5

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *tolerance* dari variabel bebas adalah lebih besar dari 0,10 dan VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan pada persamaan kedua juga tidak terjadi multikolonieritas.

d. Uji Linieritas

Pada pengujian yang terakhir dalam uji asumsi klasik adalah uji linieritas, tujuan uji linieritas adalah menguji hubungan antara sekelompok variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear. Menurut Ghozali (2011) uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linier antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengujian linieritas ini menggunakan test of linearity. Dasar pengambilan keputusan uji linieritas adalah dengan menggunakan nilai signifikan pada linearitysignifikansi (Sugiono, 2015), yaitu:

- Apabila angka *linearity* signifikansi > 0.05 , maka tidak ada hubungan linear
- Apabila angka *linearity* signifikansi < 0.05 , maka terdapat hubungan linear

Pada penelitian ini pengujian linieritas dibagi menjadi dua tahapan yaitu; uji linieritas persamaan pertama dan uji linieritas persamaan kedua, berikut ini hasil dari pengujian uji linieritas persamaan pertama dan uji linieritas persamaan kedua yang dapat dijelaskan pada setiap sub bab III sebagai berikut:

1) Hasil Uji Linieritas Persamaan Pertama

Hasil pengujian uji linieritas persamaan pertama $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.13
Hasil Uji Linieritas Kompensasi terhadap Motivasi

Variabel	Sig.
Kompensasi (X1)	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,000

Sumber: Lampiran 6

Dari hasil pengolahan data uji linieritas diperoleh nilai *linearity* signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan Kompensasi dan Motivasi memiliki hubungan linier.

Tabel 3.14
Hasil Uji Linieritas Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Variabel	Sig.
Kompensasi (X1)	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,000

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil pengolahan data uji linieritas diperoleh nilai *linearity* signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan Lingkungan Kerja dan Motivasi memiliki hubungan linier.

2) Hasil Uji Linieritas Persamaan Kedua

Hasil pengujian uji linieritas persamaan kedua, $Y = \rho_{zx}X_1 + \rho_{zx}X_2 + \rho_{zy}Z + e_2$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.15
Hasil Uji Linieritas Kompensasi terhadap Kinerja

Variabel	Sig.
Kompensasi (X1)	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,000
Motivasi (Z)	0,000

Sumber : Lampiran 7

Dari hasil pengolahan data uji linieritas persamaan kedua Kompensasi terhadap kinerja diperoleh nilai *linearity* signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan Kompensasi dan kinerja memiliki hubungan linier.

Tabel 3.16
Hasil Uji Linieritas Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Variabel	Sig.
Kompensasi (X1)	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,000
Motivasi (Z)	0,000

Sumber : Lampiran 7

Dari hasil pengolahan data uji linieritas persamaan kedua Lingkungan Kerja terhadap kinerja diperoleh nilai *linearity* signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan Lingkungan Kerja dan kinerja memiliki hubungan linier.

Tabel 3.17
Hasil Uji Linieritas Motivasi terhadap Kinerja

Variabel	Sig.
Kompensasi (X1)	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,000
Motivasi (Z)	0,000

Sumber: Lampiran 7

Dari hasil pengolahan data uji linieritas persamaan kedua Motivasi terhadap kinerja diperoleh nilai *linearity* signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang linier.

d. Analisis Jalur (*Path*)

Dalam pengujian analisis jalur pada penelitian ini, bertujuan untuk menggambarkan dan menguji model dalam hubungan antar variabel-variabel yang ingin diteliti yang berbentuk sebab dan akibatnya, variabel bebas pada penelitian ini adalah Kompensasi, dan Lingkungan Kerja, variabel terikatnya adalah kinerja sedangkan variabel penghubung (interveningnya) adalah Motivasi. Dalam penganalisisan jalur (*path*) pengaruh variabel

bebas dan variabel terikat dapat berupa pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung dapat dikatakan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah hubungan variabel bebas dengan variabel terikat melalui variabel intervening. Efek Mediasi dapat diidentifikasi dengan melihat pengaruh antar variabel Baron dan Kenny dalam Ghazali & Latan, (2015) memprediksi efek mediasi menggunakan analisis yang mengemukakan bahwa hubungan mediasi terjadi apabila:

- 1) Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediator.
- 3) Variabel mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 4) Mediasi penuh (full/perfect mediation) terjadi jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen secara langsung adalah signifikan, tapi pengaruhnya menjadi tidak signifikan ketika melibatkan variabel mediasi. Mediasi parsial (partial mediation) terjadi jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah signifikan. Namun koefisien regresi pengaruh independen pada dependen menjadi berkurang, ketika variabel pemediasi dimasukkan.

Berikut ini adalah hasil pengolahan data untuk mengetahui variabel independen terhadap variabel dependen, variabel

independen terhadap variabel mediator, variabel mediator berpengaruh variabel dependen:

Tabel 3.18
T-Statistics dan P-Values

Variabel	P Values
Kompensasi -> Motivasi	0.000
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.000

Sumber: Data diolah 2020

Bedasarkan tabel di atas dapat dilihat variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi, variabel mediasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan variabel mediasi motivasi merupakan variabel mediasi. Berdasarkan hasil tersebut maka akan di lakukan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dengan menggunakan *Analisis Path*. Berikut ini adalah hasil dari penganalisis jalur (*path*) dalam implementasinya melalui bebrapa tahapan pengujian sehingga terbentuk model analisis jalur:

Hasil *model summary* jalur persamaan pertama $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.19**Hasil *Model Summary* Jalur Persamaan Pertama**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,814(a)	,662	,653	2,241

Sumber : Lampiran 8

Bedasarkan hasil spss dari persamaan pertama pada tabel 4.18 maka diperoleh nilai *model summary R square* sebesar 0,653 atau sebesar 65,3%, hal ini menunjukkan kontribusi variabel X_1 , X_2 terhadap Y sebesar 65,3%, sementara 34,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak di masukan dalam penelitian, sementara untuk mencari nilai e_1 dapat dicari dengan rumus;

$$e_1 = (1 - R \text{ square})$$

$$e_1 = 1 - 0,653$$

$$e_1 = 0,347$$

Berikut ini adalah hasil dari pengujian analisis jalur persamaan pertama $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

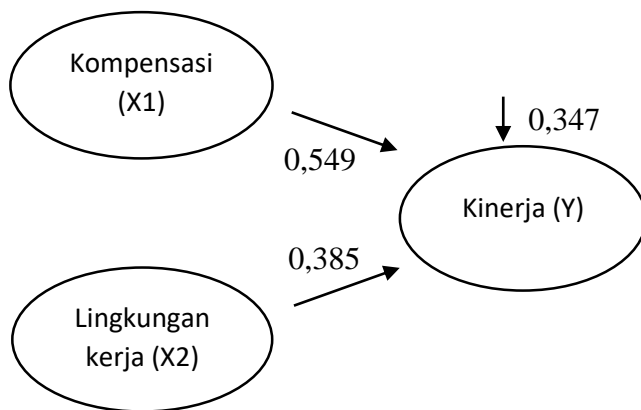
Tabel 3.20**Hasil Analisis *Coefficients* Jalur Persamaan Pertama**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	4,528	2,251		2,011	,048

X1	,494	,068	,549	7,298	,000
X2	,361	,070	,385	5,123	,000

Sumber : Lampiran 8

Bedasarkan hasil spss pada tabel 3.20 dari nilai persamaan pertama maka diperoleh nilai *standardized coefficients beta* dan total hasil dari *model summary R square* yang selanjutnya diterapkan pada gambar persamaan struktural. Sebagai berikut:



Gambar 3.5
Persamaan Struktural Pertama

Sumber : data di olah 2020

Setelah penerapan gambar persamaan pertama telah diterapkan pada gambar 3.5 maka, langkah selajutnya menguji jalur persamaan yang ke dua untuk mengetahui koefisien destriminasi $Z = \rho_{yxX1} + \rho_{yxX2} + e_1$ berikut adalah hasil dari pengujian:

Tabel 3.21
Hasil Model Summary Jalur Persamaan Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,886(a)	,785	,777	1,430

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan hasil spss pada tabel 3.21 dari persamaan kedua maka diperoleh nilai $0,777$ atau sebesar $77,7\%$ hal ini menunjukkan kontribusi variabel X_1 , X_2 , Y terhadap Z sebesar $77,7\%$, sementara $22,3\%$ merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak di masukan dalam penelitian, sementara untuk mencari nilai e_2 dalam penelitian ini dapat dicari dengan rumus:

$$e_2 = (1 - R \text{ square})$$

$$e_2 = 1 - 0,777$$

$$e_2 = 0,223$$

Hasil pengujian analisis jalur persamaan kedua, $Y = \rho_{zx}X_1 + \rho_{zx}X_2 + \rho_{zy}Z + e_2$ pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

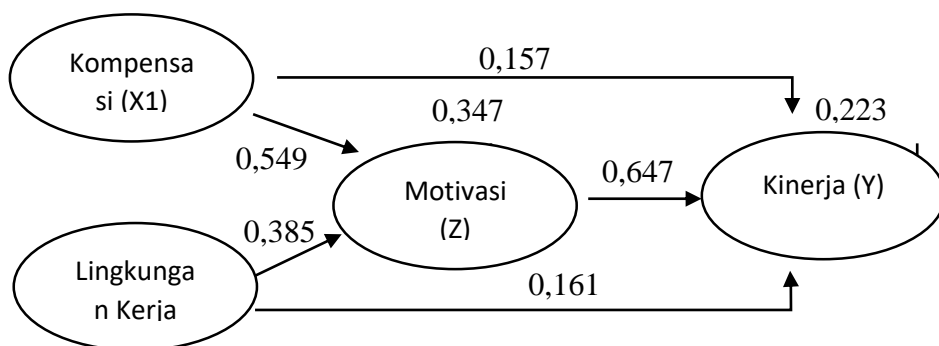
Tabel 3.22

Hasil Analisis *Coefficients* Jalur Persamaan Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,101	1,472		-,068	,946
X1	,113	,056	,157	2,021	,047
X2	,120	,052	,161	2,319	,023
Z	,514	,071	,647	7,210	,000

Sumber : Lampiran 9

Bedasarkan hasil spss pada tabel 3.21, tabel 3.22, dan gambar 3.5 dari persamaan kedua maka diperoleh nilai *standardized coefficients beta* dan hasil *model summary R square* yang selanjutnya digabungkan dengan hasil dari perolehan dari persamaan yang kedua, Sehingga bentuk model analisis jalur dapat terbentuk. Berikut hasil penerapan persamaan analisis:



Gambar 3.6
Persamaan Struktural

$$Z = 0,549 X_1 + 0,385 X_2 + 0,347 \text{ (persamaan struktural 1)}$$

$$Y = 0,157 X_1 + 0,161 X_2 + 0,647 Z + 0,223 \text{ (persamaan struktural 2)}$$

Berdasarkan hasil diagram jalur dapat dilihat pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Pengaruh langsung (*direct effect (DE)*) adalah X_1 , X_2 terhadap Y , pengaruh X_1 , X_2 terhadap Z dan pengaruh Y terhadap Z . Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect (IE)*) adalah besaran pengaruh tidak langsung variabel X_1 terhadap variabel Z melalui variabel Y dan pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Z melalui variabel Y . dan besarnya pengaruh langsung satu variabel bebas terhadap variabel terikat adalah total hasil standart koefisien yang dihasilkan dari hasil *spss*. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel bebas dengan variabel terikat yang terjadi melalui variabel intervening lain yang terdapat dalam satu model kausal yang sedang dianalisis. Besarannya pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu perkalian nilai koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel intervening dikalikan dengan nilai koefisien jalur variabel intervening terhadap variabel bebas. Berikut ini adalah nilai pengaruh langsung dan tidak langsung:

1. Pengaruh Langsung:
 - a. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap kinerja
 X_1 terhadap $Y = 0,157$
 - b. Pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap kinerja
 X_2 terhadap $Y = 0,161$
 - c. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap Motivasi

X_1 terhadap $Z = 0,549$

d. Pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

X_2 terhadap $Z = 0,385$

e. Pengaruh variabel Motivasi terhadap kinerja

Z terhadap $Y = 0,647$

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi

X_1 terhadap Y melalui $Z = (0,549 \times 0,647) = 0,355$

X_1 terhadap $Y = 0,157$

Pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Y yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung
 $= 0,355 + 0,157 = 0,512$

b. Pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi

X_2 terhadap Y melalui $Z = (0,385 \times 0,647) = 0,249$

X_2 terhadap $Y = 0,161$

Pengaruh total yang diberikan X_2 terhadap Y yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung
 $= 0,249 + 0,161 = 0,41$

Berdasarkan hasil analisis jalur diatas maka kesimpulan dari hasil analisis jalur dari penelitian ini adalah:

1. Dari hasil penghitungan pengaruh tidak langsung Kompensasi (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui Motivasi (Z) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh X_1 ke

Z dengan Z ke Y yaitu: $(0,549 \times 0,647) = 0,355$ serta hasil dari koefisien X_1 terhadap $Y = 0,157$. Sedangkan pengaruh total yang diberikan $= 0,355 + 0,157 = 0,512$. Berdasarkan hasil dari perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi. Artinya, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 6 “Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_6 diterima.

2. Berdasarkan hasil dari penghitungan pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui Motivasi (Z) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh X_1 ke Z dengan Z ke Y yaitu: $(0,385 \times 0,647) = 0,249$ serta hasil dari koefisien X_2 terhadap $Y = 0,161$. Sedangkan pengaruh total keseluruhan yang diberikan X_2 terhadap Z yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung $= 0,249 + 0,161 = 0,41$. Sehingga berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi. Artinya, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 7 “Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_6 diterima.

e. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen yang digunakan dalam penelitian. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan korelasi antar sebuah variabel dependen dengan sebuah variabel independen. Kriteria pengujian statistik t yaitu, H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, (Ghozali, 2011) yaitu:

- 1) Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini:

- 1) Pengaruh Langsung Kompensasi (X_1) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil pengolahan data pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel Motivasi, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.23
Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Motivasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	4,528	2,251		2,011	,048
	X1	,494	,068	,549	7,298	,000
	X2	,361	,070	,385	5,123	,000

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan tabel 3.23, diketahui besarnya angka t hitung variabel Kompensasi adalah 7,298 > 1,96 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima.

2) Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil pengolahan data pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Motivasi, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.24
Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error

1	(Constant)	4,528	2,251		2,011	,048
	X1	,494	,068	,549	7,298	,000
	X2	,361	,070	,385	5,123	,000

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan tabel 3.24, diketahui besarnya angka t hitung variabel Lingkungan Kerja adalah 5,123 > 1,96 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima.

3) Pengaruh Langsung Motivasi (Z) Terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data pengaruh variabel Motivasi terhadap variabel kinerja, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.25
Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-,101	1,472		-,068	,946
	X1	,113	,056	,157	2,021	,047
	X2	,120	,052	,161	2,319	,023
	Z	,514	,071	,647	7,210	,000

Sumber: Lampiran 11

Berdasarkan tabel 3.25, diketahui besarnya angka t hitung variabel keputusan pembelian adalah $7,210 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima.

4) Pengaruh Langsung Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel kinerja, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.26
Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-,101	1,472		-,068	,946
	X1	,113	,056	,157	2,021	,047
	X2	,120	,052	,161	2,319	,023
	Z	,514	,071	,647	7,210	,000

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan tabel 3.26, diketahui besarnya angka t hitung variabel Kompensasi adalah $2,021 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,047 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima.

5) Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel kinerja, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.27
Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-,101	1,472		-,068	,946
	X1	,113	,056	,157	2,021	,047
	X2	,120	,052	,161	2,319	,023
	Z	,514	,071	,647	7,210	,000

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan tabel 3.27, diketahui besarnya angka t hitung variabel Lingkungan Kerja adalah $2,319 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,023 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah $0,05$ tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_5 diterima.

BAB IV

HUBUNGAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN

4.1 Hubungan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan dari Penelitian Sebelumnya

a. Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Kerja

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Penelitian terdahulu oleh Setiyanto, A., & Indrasari, M. (2020) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, sampel berjumlah 142 responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji F, dan uji t.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Gaya kepemimpinan, kerja tim,

komunikasi, dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, dan kompensasi lebih kecil dari 0,05 yaitu gaya kepemimpinan sebesar 0,005, kerja tim. 0,000, komunikasi 0,002, dan kompensasi 0,007. Kerja tim berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi kerja tim lebih kecil dari nilai variabel independen lainnya yaitu sebesar 0,000.

b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Dale (1997) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi dorongan bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Penelitian relevan selanjutnya Rezita Revi (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, dan untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif pendekatan kuantitatif, dengan sampel 91 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dengan bantuan software SPSS 16.0 for windows.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Tingkat motivasi kerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Utama Surabaya adalah sangat baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata skor motivasi kerja sebesar 4,25 yang

berada pada kategori sangat setuju, sedangkan variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,77 yang berada pada kategori setuju atau baik.

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Hasibuan, (2016) mengatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan, Satu alasan utama seseorang bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Penelitian relevan oleh Imtiyaz, D. F. (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Labora Duta Anugrah Surabaya. Selanjutnya motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja diukur dengan kuesioner. Kuisisioner diberikan kepada karyawan yang dijadikan sampel agar peneliti mengetahui datanya dan dapat menghitung hasilnya.

Penelitian ini bersifat kuantitatif. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan purposive sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang diberikan. Selain itu, teknik analisis datanya menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 20. Hasil penelitian menyimpulkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja employees. Demikian pula kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Sedarmayanti, (2007) menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dll yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan

semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya yang relevan Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mentari Persada di Jakarta. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan jumlah sampel 98 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.

Hasil penelitian variabel Lingkungan Kerja memperoleh skor rata-rata 3,43 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan memperoleh skor rata-rata 3,84 dengan kriteria baik. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 8,431 + 0,876X$, dan nilai korelasi 0,789 atau kuat dengan determinasi 62,2%. Pengujian hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

e. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Gomes (2003) mengatakan bahwa jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan juga kurang bagus. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam berkerja dan menaikkan kinerja mereka sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan. Penelitian relevan oleh Farhah, dkk (2020). Permasalahan yang dihadapi adalah kinerja karyawan belum maksimal, sehingga motivasi kerja dan disiplin kerja perlu lebih ditingkatkan lagi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menjelaskan: 1) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalla Kakao Industri; 2) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalla

Kakao Industri; 3) pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja; 4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Untuk mencapai tujuan penelitian, metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan desain analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh total motivasi kerja sebesar 23,83 persen yang terdiri atas: pengaruh langsung sebesar 14,52 persen, dan berpengaruh melalui disiplin kerja sebesar 9,31 persen. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja sebesar 20,34 persen. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 29,38 persen. Secara total motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 62,60 persen.

f. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Berkaitan dengan kompensasi yang secara langsung dapat menjadikan kinerja karyawan itu baik, kompensasi jika terpenuhi atau lebih diperhatikan akan timbul motivasi di dalam dirinya dalam penelitian terdahulu kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan Setiyanto & Indrasari, (2020). Dalam penelitian relevan oleh Luthfida, (2020) Agar pegawai mampu mempertahankan kualitas dari kinerjanya dalam sebuah organisasi maka keseimbangan hak dan kewajiban sangat diperlukan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Besarnya kompensasi harus disesuaikan dengan biaya hidup pada daerah tempat bekerja, jika kompensasi dibawah biaya hidup maka, pegawai akan kesulitan memenuhi kebutuhan mereka

sehari hari yang akhirnya dapat menyebabkan kualitas kinerja pegawai menurun. Selain kompensasi hal yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah motivasi kerja, hal ini bertujuan agar pegawai tidak merasa tertekan atas tuntutan pekerjaan terutama pada organisasi pemerintahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai kementerian agraria dan tata ruang/badan pertanahan nasional kabupaten Probolinggo, serta untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai kementerian agraria dan tata ruang / badan pertanahan nasional kabupaten Probolinggo. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberian kompensasi kepada pegawai maka kinerja pegawai juga semakin baik, selain itu motivasi kerja pegawai dalam bekerja juga semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

g. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi

Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dll yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2001). Penelitian relevan Wardani, (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui mediator variabel motivasi kerja yang ada di Badan Litbang dan Inovasi Kementerian LHK. Penelitian ini

berjenis eksplanatif, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Sebanyak 84 responden yang merupakan PNS di Badan Litbang dan Inovasi KEMENLHK dilibatkan di dalam penelitian ini.

Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling dengan metode proportionate random sampling. Data pada penelitian ini dianalisis menggunakan metode path analysis dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa (1) lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (2) motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai (4) motivasi kerja merupakan variabel yang menjembatani antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Badan Litbang dan Inovasi KEMENLHK.

4.2 Interpretasi Hasil dan Kebaharuan

a. Kompensasi Berpengaruh Terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan besarnya angka t hitung variabel Kompensasi adalah $7,298 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah $0,05$ tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi.

Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini dimaknai jika kompensasi yang diberikan karyawan ditingkatkan maka motivasi kerja karyawan juga meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Setiyanto, A., & Indrasari, M. (2020) hasil penelitiannya tersebut menyimpulkan bahwa Kompensasi memiliki hubungan positif terhadap Motivasi. Sunyoto (2012) menyatakan kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

b. Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi

Hasil uji t variabel Lingkungan Kerja yang telah dilakukan oleh peneliti, besarnya angka t hitung variabel Lingkungan Kerja adalah $5,123 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hal ini dapat dimaknai bahwa karyawan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman maka motivasi kerja karyawan tersebut semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi seperti pada hasil penelitian sebelumnya oleh Warna, E., Suratno, S., & Tiara, T.

(2020) hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki hubungan positif terhadap Motivasi.

c. Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Data menunjukkan diketahui besarnya angka t hitung variabel keputusan pembelian adalah $7,210 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah $0,05$ tersebut menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hal ini dapat dimaknai apabila tingkat motivasi karyawan itu tinggi maka kinerja karyawan juga semakin optimal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Farhah, A., Ahiri, J., & Ilham, M. (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja. Motivasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja.

d. Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Diketahui besarnya angka t hitung variabel Kompensasi adalah $2,021 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,047 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah $0,05$ tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima. Hal ini dimaknai jika kompensasi yang diberikan karyawan ditingkatkan maka kinerja karyawan juga semakin meningkat dan optimal.

Keterkaitan Kompensasi terhadap kinerja juga diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Imtiyaz, D. F. (2020) hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dan kinerja memiliki hubungan positif. Dari penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi yang memenuhi harapan adalah unsur yang akan berdampak terhadap kinerja..

e. Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian dapat diketahui diketahui besarnya angka t hitung variabel Lingkungan Kerja adalah $2,319 > 1,96$ dan nilai signifikansi sebesar $0,023 < 0,05$. Dengan nilai t hitung lebih besar t tabel dan signifikansi di bawah $0,05$ tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_5 diterima. Hal ini dapat dimaknai apabila lingkungan kerja karyawan nyaman maka kinerja karyawan tersebut menjadi optimal.

Keterkaitan Lingkungan Kerja terhadap kinerja juga diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan kinerja memiliki hubungan positif.

f. Kompensasi Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil penghitungan pengaruh tidak langsung Kompensasi (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui Motivasi (Z) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh X_1 ke Z dengan Z ke Y yaitu: $(0,549 \times 0,647) = 0,355$ serta hasil dari koefisien X_1 terhadap $Y =$

0,157. Sedangkan pengaruh total yang diberikan = $0,355 + 0,157 = 0,512$. Berdasarkan hasil dari perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja. Artinya, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 6 “Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_6 diterima. Hal ini dapat dimaknai jika kompensasi yang diberikan perusahaan itu memiliki nilai lebih untuk karyawan maka karyawan tersebut memiliki sebuah semangat atau motivasi dalam bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi lebih optimal.

Hasil penelitian sependapat dengan peneliti terdahulu Luthfida, (2020) penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberian kompensasi kepada pegawai maka kinerja pegawai juga semakin baik, selain itu motivasi kerja pegawai dalam bekerja juga semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

g. Lingkungan Kerja Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil dari penghitungan pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui Motivasi (Z) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh X_1 ke Z

dengan Z ke Y yaitu: $(0,385 \times 0,647) = 0,249$ serta hasil dari koefisien X2 terhadap Y = 0,161. Sedangkan pengaruh total keseluruhan yang diberikan X2 terhadap Z yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung = $0,249 + 0,161 = 0,41$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja. Artinya, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 7 “Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_6 diterima. Hal ini dapat dimaknai jika lingkungan kerja karyawan memadai dan memberikan rasa aman dan nyaman maka karyawan tersebut memiliki sebuah semangat atau motivasi dalam bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi lebih optimal.

Penelitian relevan Wardani, (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui mediator variabel motivasi kerja yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi.

4.3 Proposisi *Strong Point* Kinerja Karyawan

Proposisi dalam suatu penelitian adalah suatu ekspresi verbal dari keputusan yang berisi pengakuan atau pengingkaran

sesuatu predikat terhadap suatu yang lain, yang dapat dinilai benar atau salah. Berikut ini adalah penjelasan proposisi penelitian yang dilakukan penulis:

a. Premis Minor

Premis minor merupakan premis yang termnya menjadi subjek atau dapat dibilang sebagai premis khusus. Dari serangkaian pembahasan diatas dapat ditarik premis minor sebagai berikut:

- 1) Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi
- 3) Motivasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.
- 4) Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja
- 5) Lingkungan kerja kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.
- 6) Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, dikarenakan Kompensasi terhadap kinerja melalui Motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja.
- 7) Lingkungan kerja kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, dikarenakan Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi lebih besar

dibandingkan pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja.

b. Premis Mayor

Paradigma tentang *strong point* kinerja karyawan harus memperhatikan fungsi dan pentingnya kompensasi kerja dalam usaha pengelolaan perusahaan serta lingkungan kerja yang kondusif, yaitu kompensasi yang lebih mengarah pada insentif atau penghargaan (*reward*) sesuai dengan apa yang di kerjakan oleh karyawan serta terwujudnya lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kinerjanya dalam mencapai tujuan akan tetap terjaga.

BAB V

RESUME

Kompensasi dan lingkungan kerja dirasa sangat penting hubungannya dengan motivasi kerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi perkerjaan itu sendiri. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dll

yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Adapun pengertian tentang kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan saling berhubungan satu sama lain sebagai berikut: (1) Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi; (2) Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi; (3) Motivasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja; (4) Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan

terhadap kinerja; (5) Lingkungan kerja kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja; (6) Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, dikarenakan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja; (7) Lingkungan kerja kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, dikarenakan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2011). *Kualitas Perilaku Pegawai. Salemba Empat*. Jakarta.
- Anoraga, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta*, Jakarta.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*, 13(4), 275-294.
- Bernardin Bohlarander, J. H., & Russel, J. E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Armico*. Bandung..
- Cassio, W. F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*.
- Dale, Barrie. Cooper Cary. (1997). *Human Resources & Total Quality*. New Delhi : Maya Blackwell.
- Damayanti, A. P., Susilaningsih, S., & Sumaryati, S. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret*, 2(1), 13529.
- Desembrianita, A., Mochklas, Suharyanto, A., & Soelistya, D. 2021. Performance of Employees in The Procurement

- Department of PT. Petrokimia: Work Effectiveness, Job Satisfaction. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(1)
- Dessler, G. (2010). *MSDM. 10*. Dialihbahasakan oleh Paramitha Rahayu.: Permata Puri., Jakarta.
- Farhah, A., Ahiri, J., & Ilham, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 1-7.
- Ghozali, Imam, (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, F. Cardoso, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta,.
- Handoko, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Imtiyaz, D. F. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Labora Duta Anugrah Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (Jirm)*, 9(5).
- Indriantoro Dan Supomo, (2014), *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen*, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Ugm, Yogyakarta.

- Lufitasari, E., Mochklas, M. & Soelistya, D. 2020. Employee Performance PT. Millenium Pharmacon International Tbk: Quality of Human Resources (HR) and Information Systems of Millenium Pharmacon Internasional (SIMPI). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol-4 (Issue-3), 256-264. Retrieved from <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>.
- Luthfida, M. R. (2020) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pada Kementrian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Probolinggo (*Doctoral dissertation*).
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis dan Jackson, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Misbahuddin dan Iqbal Hasan. (2014). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik Edisi 2 Cetakan ke 2*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *JRMA/ Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 10-17.
- Nitisemito. Alex, S. (2002), *Manajemen personalia* Ghalia Indonesia, Jakarta (2015).
- Panggabean, M. S, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.

- Prabu Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rezita, R. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 2(2).
- Robbins dan Judge, R. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiyanto, A., & Indrasari, M. (2020). *Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, komunikasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai kantor kesyahbandaran utama tanjung perak*. *Soetomo Business Review*, 1(1).
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Siswanto, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia.
- Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, South Western: OH: Cengage Learning
- Soelistya, D. 2017. *Membangun Komitmen Karyawan Melalui Social Esteem*. Surabaya: Nizamia Learning Center

- Sofyandi, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. terjemahan. Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Sugiyono, (2015), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Rrd*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suharyanto, A., Soetjipto, N., & Soelistya, D. 2019. Pengaruh Efisiensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Sistem E-Procurement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, 6(2)
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada Di Jakarta*. In Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi, Akuntansi (Vol. 5, No. 1, pp. 117-123).
- Sunyoto Danang. (2012). *Teori, Kuesioner, Dan Anlisis Data Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan pengembangan SDM*. Yogyakarta: Center for Akademik Publishing Service.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Umar, H. (2017). *Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan: paradigma positivistik dan berbasis pemecahan masalah*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Umar, Hussein, (2010), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, cetakan ke 5*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wardani, W. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Feb*, 8(2).
- Warna, E., Suratno, S., & Tiara, T. (2020). Pengaruh Upah Kerja, Penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru Ekonomi Di Sma Negeri Se Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 354-369.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Wibowo, B. K. (2015). Peranan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Penarikan (Rekrutmen) di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal STIE Semarang*, 7(3), 131858.
- Wiratna, Sujarweni. (2015). *SPSS Untuk Penelitian*, Pustaka Baru Press, Yogyakarta.