

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan (Moehariono, 2012: 69). Kinerja karyawan secara individual memainkan peranan penting bagi keseluruhan organisasi. Kinerja sendiri adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005, p. 165) dalam Hidayat (2015). Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Handoko (2001:135) dalam mendefinisikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah “proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Penilaian kinerja atau prestasi kerja didefinisikan oleh Sitohang (2007: 186) dalam Mustika (2013) adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawan atau pegawainya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut (Wirawan, 2009) meliputi:

a. Faktor internal pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan factor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b. Faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlakukan untuk melaksanakan pekerja, serta sistem manajemen dan kompensasi.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Kinerja juga dipengaruhi oleh factor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan oleh Mangkunegara, (2009):

- 1) *Human Performance* = *Ability* × *motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude* × *situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge* × *skill*

Berdasarkan definisi diatas dapat dijelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemauan dan motivasi karyawan. Sedangkan motivasi karyawan dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kondisi tempat kerja karyawan. Kemudian bahwa kemampuan karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja.

4. Teori-teori Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kinerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2010: 7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

5. Indikator-indikator dari Kinerja Karyawan

Menurut Hersey (1996: 386) dalam Wibowo (2014: 86) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mencapai standar yang ditentukan atau disepakati Bersama antara atasan atau bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan

sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari Karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2010: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

2. Faktor-faktor Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor Motivasi Kerja adalah sebagai berikut menurut Hamzah (2008) yaitu sebagai berikut:

seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

- 1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
 - a) Kerja keras
 - b) Tanggung jawab
 - c) Pencapaian tujuan
 - d) Menyatu dengan tugas
- 2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:
 - a) Dorongan untuk sukses
 - b) Umpan balik
 - c) Unggul
- 3) Pengembangan diri, meliputi:
 - a) Peningkatan keterampilan
 - b) Dorongan untuk maju
- 4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:
 - a) Mandiri dalam bekerja
 - b) Suka pada tantangan

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-

upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri, serta

3. Teori-teori Motivasi Kerja

Menurut Hamali (2016), ada beberapa teori utama yang biasa dipakai sebagai pertimbangan dalam menangani masalah pemenuhan kebutuhan dan motivasi personel, dua diantaranya yang cukup menonjol adalah berdasarkan teori Herzberg dan Maslow.

a. Teori Herzberg

Teori Herzberg adalah mengenai hal-hal yang memengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap motivasi kerja, ia menguraikan bahwa ada dua faktor penting yang harus diperhatikan dalam mendorong motivasi anggota, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan atau faktor higienis adalah faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan, dan bersifat ekstrinsik, contohnya adalah; kebijakan dan prosedur organisasi yang buruk, kualitas supervisi yang jelek, hubungan dengan rekan kerja dan dengan atasan yang tidak harmonis, penggajian atau pembayaran yang tidak layak dan tidak adil, jaminan kerja yang tidak jelas, kondisi pekerjaan yang membosankan, kondisi lingkungan kerja yang buruk dan status yang rendah. Faktor

motivator adalah faktor yang mendorong kepuasan dan motivasi dalam bekerja, dan ia bersifat intrinsik, contoh dari faktor-faktor ini adalah keberhasilan melakukan pekerjaan, pengakuan pekerjaan yang menyenangkan, diberikan wewenang dan tanggung jawab yang layak dan pengembangan karier melalui pelatihan dan pengalaman-pengalaman baru yang menarik. Tugas pimpinan bersama anggota, pertama adalah mengatasi faktor yang menghambat yaitu faktor higienis itu dahulu, kemudian baru setelah itu berupaya menciptakan terselenggaranya motivator. Dalam hal ini komunikasi pimpinan dengan peserta anggota sangatlah diperlukan karena kadang apa yang menjadi motivator bagi seseorang belum tentu bagi lainnya.

b. Teori Maslow

Teori Maslow adalah mengenai hierarki atau tingkat-tingkat kebutuhan manusia, mengungkapkan bahwa pada hakikatnya manusia mempunyai lima kebutuhan yang paling sederhana atau mendesak, hingga kepada tingkat kebutuhan yang canggih. Kebutuhan pertama yaitu kebutuhan yang paling dasar bagi manusia ialah kebutuhan fisiologi seperti makan, minum dan tempat berlindung (rumah). Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan akan keselamatan mencakup pengakuan senioritas, berserikat, dan jaminan pekerjaan. Kemudian kebutuhan untuk merasa diakui dan dihargai keberadaannya atau diterima oleh kelompok dan lingkungannya. Lalu kebutuhan estim seperti status, titel, pengakuan,

dan promosi. Dan yang terakhir atau yang tertinggi adalah aktualisasi diri seperti pemenuhan keinginan dan pencapaian terhadap sesuatu yang tinggi. Kebutuhan-kebutuhan diatas bila tidak terpenuhi bagi karyawan akan menimbulkan ketegangan frustasi dan menurunkan motivasi kerjanya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007) (Hamali, 2016), menguraikan teori-teori motivasi dari para ahli manajemen sebagai berikut:

a. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya, jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Seorang pimpinan di perusahaan tidak akan memahami perilaku karyawannya tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini

merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling besar.

- 2) Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 4) Kebutuhan Rasa Memiliki (Sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 5) Kebutuhan untuk Mengaktualisasi Diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

David McClelland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

- a) *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
- b) *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- c) *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer
- Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhannya, yaitu:
- 1) *Existence Needs*, kebutuhan ini hubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja dan tunjangan.
 - 2) *Relatedness Needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
 - 3) *Growth Needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan karyawan.

Sedangkan menurut Abraham Maslow, yang dapat digambarkan sebagai berikut:

- a) Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Karyawan dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi.

b) Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

c. Teori Insting

Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instigatif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Selanjutnya Willian James, Sigmund Freud dan McDougall mengembangkan teori insting dari Darwin dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelhairan, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

d. Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu

dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark. L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Asumsinya adalah bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan antara *drive* dan *habit strength*.

Habit strength adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. Drive adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang karyawan sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

e. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran yang nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan karyawan dengan lingkungannya.

4. Indikator-indikator dari Motivasi Kerja

Menurut Ardana dan Bangun (2011) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kelangsungan pekerjaan yang menjamin, diukur dari persepsi responden atas motivasi pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.
- b. Adanya penghargaan atau *reward*, mengenai penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- c. Penempatan yang tepat, mengenai penempatan posisi yang sesuai dengan *skill* dan kemampuan yang dimiliki.
- d. Kebutuhan, suatu keadaan didalam diri seseorang yang menyebabkan melakukan sesuatu untuk mendapatkan karena membutuhkannya.
- e. Kelayakan gaji, berhubungan mengenai gaji yang layak dan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik.

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *airconditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di

lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Nugroho dan Satrio (2016), 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

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik termasuk didalamnya adalah penerangan (cahaya), pewarnaan, kebersihan tempat kerja, sirkulasi udara, tata ruang, peralatan kerja yang tersedia, bau yang tidak sedap dan suara bising.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan antara dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik termasuk didalamnya adalah suasana kerja penjelasan tugas dan pengawasan kerja.

3. Indikator-indikator dari Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC) penerangan yang memadai dan sebagainya. (Nitisemito dalam Nuraini, 2013:97)

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja
- b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- c. Kelembapan udara ditempat kerja
- d. Sirkulasi udara ditempat kerja
- e. Bau tidak sedap ditempat kerja
- f. Tata warna ditempat kerja
- g. Dekorasi ditempat kerja

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003:78) dalam Wibowo (2014:413)kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001:2224) dalam Wibowo (2014:413). Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative

puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gie dalam Nuraini (2013:103) untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan:

a. Cahaya

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

b. Warna

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

c. Udara

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

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin

ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Dari hal tersebut diatas dapat dikatakan bahwa karyawan kurang merasa puas di lingkungan kerja apabila suasana dalam lingkungan kerja kurang kondusif seperti pewarnaan yang kurang tepat, suhu udara yang kurang baik, suara bising, air conditioner (AC) dan penerangan yang kurang memadai.

3. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009:861-866) ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung

pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Teori Kesetaraan (*equity model theory*)

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu:

- 1) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
- 2) Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain
- 3) Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan

e. Teori Keinginan Relatif (*relative deprivation theory*)

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah:

- 1) Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
- 2) Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan
- 3) Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
- 4) Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan

- 5) Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
- 6) Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

f. Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *turnover* SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi *golden handcuff* karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator*). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas, dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- 1) Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masng-masing individu memiliki target pribadi. b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- 2) Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu. Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

★ 4. Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Huang (2007) dalam Puspitawati (2014) menyatakan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan dengan supervisi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

E. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (1996:379) dalam Wibowo (2014) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat system insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996:408) dalam Wibowo (2014).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Ivancevich (2010:295) dalam buku Wibowo (2014:293) menyatakan bahwa Kompensasi dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

a. Faktor Eksternal

- 1) *The Labor Market*, pasar tenaga kerja.

Apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas di pasar.

- 2) *The Economy*, kondisi ekonomi.

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat situasi kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.

3) *The Government*, pemerintah.

Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.

4) *Unions*, perserikatan.

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya enderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan memengaruhi kebijakan kompensasi.

b. Faktor Internal

1) *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja.

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

2) *Who makes compensation decision*, pembuat keputusan kompensasi.

Keputusan tentang berapa banyak membayar, system apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai kebawah dari oarganisasi.

3. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi adalah sebagai berikut (Werther dan Davis, 2001: 381) dalam Wibowo (2014:291):

- a. Memperoleh personel berkualitas.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada.

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu di pertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

- c. Memastikan keadilan.

Kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pada pekerjaan. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang telah diterima pekerja.

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan.

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan.

- e. Mengawasi biaya.

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

- f. Memfasilitasi saling pengertian.

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja.

- g. Efisiensi administratif selanjutnya.

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

4. Indikator-indikator Kompensasi

Jenis-jenis sistem kompensasi menurut Gaol (2014:315), terbagi atas 4 yaitu sebagai berikut:

- a. Upah

Merupakan pembayaran yang tidak terikat pada waktu, dapat diberikan secara harian, minggu, atau bulanan. Upah pada umumnya dibayarkan setelah pekerja menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Gaji

Merupakan pembayaran yang diberikan berdasarkan jangka waktu, pada umumnya gaji diberikan tiap bulan kepada pekerja walaupun pekerja belum menyelesaikan pekerjaannya secara penuh.

c. Gaji berbasis kompetensi

Suatu bentuk kompensasi dengan penentuan tarif dasar yang diberikan kepada karyawan yang disesuaikan dengan kompetensinya. Dimana karyawan mendapatkan tugas yang lebih bervariasi dan membutuhkan pengetahuan serta keterampilan khusus untuk menyelesaikannya.

d. Insentif

Merupakan bentuk kompensasi yang memiliki kaitan langsung dengan motivasi. Insentif diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai, sedangkan upah merupakan hal yang wajib diberikan oleh perusahaan. Insentif diberikan untuk mendorong pegawai lebih giat dalam bekerja.

F. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
1.	Mustika dan Utomo, (Desember 2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)	Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 31 orang karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah Path analysis atau Analisis jalur. Ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	Rusli, Musnadi, Mahdani (Mei, 2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Koperasi Unit Desa Dan Usaha Kecil Menengah Di Provinsi Aceh	Motivasi kerja, lingkungan kerjabaik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja, lingkungan kerjabaik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja KUD dan UKM di Provinsi Aceh.
3.	Masood Asim (September, 2013)	<i>Impact Of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan</i>	<i>The purpose of this study to check the impact of the motivation level of the employee with th employee performance with the effect of the training in the education sector. In the education sector motivation play positive results in the performance as well motivation increase as well as employee performance is increase. Our results also show the positive relationship. If the employee performance.</i>

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
4.	Hidayat (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pt. Keramik Diamond Industries	Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Keramik Diamond Industries, dengan motivasi kerja sebagai variabel yang lebih dominan.
5.	Vidianingtyas, Putri (Juni, 2014)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta	Motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di 3 katering di Yogyakarta.
6.	Alisa Mujkić, Dževad Šehić, Zijada Rahimić, Jasmin Jusić (November, 2014)	Transformational leadership and employee satisfaction	<i>This was the starting point to identify the dominant leadership style in each of the two countries. Using a nonparametric Mann-Whitney test, it was proved that there is a statistically significant difference in employee satisfaction under transformational leadership as opposed to the transactional and charismatic styles. After a detailed research of the literature, it became apparent that research on this subject is scarce.</i>
7.	Supiyanto (Mei, 2015)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Tuban	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSP di kabupaten Tuban, sehingga apabila kompensasi tinggi maka kepuasan kerja

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
			<p>karyawan juga tinggi dan sebaliknya jika kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan KSPkabupaten Tuban, sehingga perubahan dalam kepuasan kerja tidak akan berdampak terhadap kinerja Karyawan.</p>
8.	Mahardika, Ardana (2012)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja serta Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Bumi Mangupura Sejahtera Bandung	Kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Bumi Mangupura Sejahtera. Kompensasi, motivasi dan disiplin berpengaruh parsial secara signifikan dan positif pada kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha Bumi Mangupura Sejahtera.
9.	Sukmawati, Gani (Desember, 2014)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporenu Makassar.	Secara parsial terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kopkar PT. Telkom Siporenu Makassar. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya, maka hipotesa kedua diterima.

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
10.	Oktaviani, Rahardjo (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang Jawa Tengah.	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Pramitha, Supartha, Riana (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Krama Bali.

Sumber: Berbagai Jurnal

G. Hubungan Antar Variabel (variabel dependen dengan variabel independen)

1. Hubungan Motivasi dengan Kinerja karyawan

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian Suharto dan Cahyono (2005) dalam Nitasari (2012); Rusli *etal.*,(2015); Hidayat, (2015); Mahardika dan Ardana,(2012) yang menguji hubungan motivasi dengan kinerja karyawan , bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Nitisemito (2006) dalam Oktaviani (2015) menyatakan bahwa, perusahaan hendaknya harus dapat mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan dan kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ajala (2012) yang dilakukan di sektor bank Ondo State, Nigeria; Rusli *et al.*, (2015); Hidayat, (2015); Oktaviani dan Rahardjo, (2014) juga menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi karyawan melalui hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan serta didukung dengan sarana prasarana yang memadai yang ada ditempat kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

3. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan berdampak pada kinerja karyawan, besar kecilnya kompensasi yaitu berupa gaji, upah, insentif atau kompensasi tidak langsung akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani (2008) dalam Astuti (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi perlu diberikan kepada karyawan atas

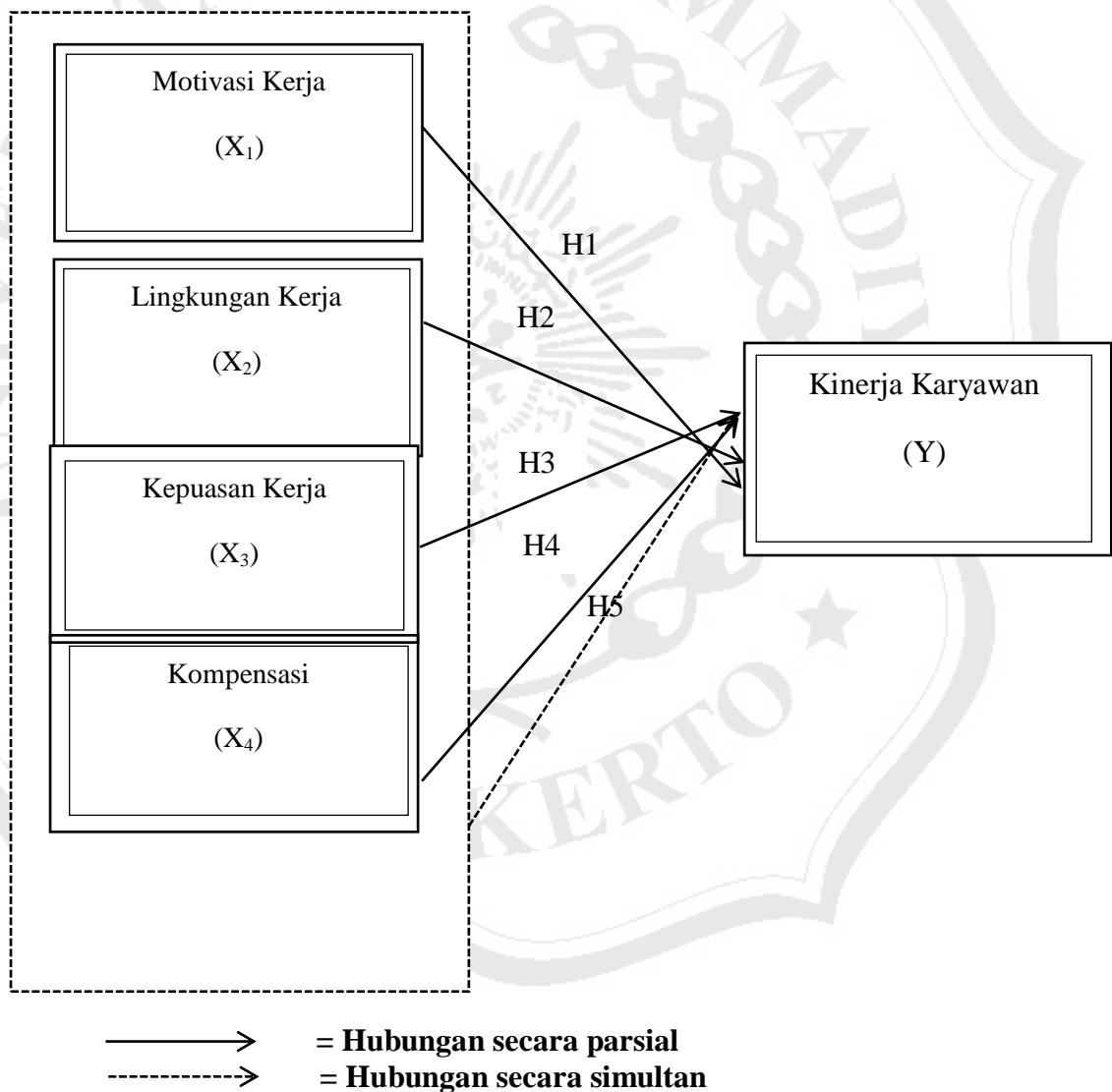
hasil kerja yang dilakukannya. Penelitian yang dilakukan oleh Widyatmini (2008); Vidianingtyas dan Putri., (2014); Supiyanto, (2015); Mahardika dan Ardana, (2012) menunjukkan kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin termotivasi pula karyawan dalam peningkatan kerjanya, dan sebaliknya. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat, hal ini dilihat ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian sebelumnya oleh Carmeli dan Freund (2004) ; Springer (2011) ; Lisa M *et al.*, (2000) ; Judge *et al.*, (2001) ; Rose *et al.* (2009) ; Mustika dan Utomo (2013); Rusli *et al.*, (2015) ; Hidayat (2015) ; Oktaviani, Rahardjo (2014) bahwa hubungan antara model komitmen dan sikap kerja dan hasil, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja serta kepuasan kerja ditemukan secara signifikan memprediksi kinerja karyawan.

H. Kerangka Pemikiran

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah, yang disajikan seperti dibawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

I. Hipotesis Penelitian

- H1 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.