

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Motivasi**

##### **2.1.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Robbins et al. (2019) motivasi mengacu pada proses dimana upaya seseorang deiberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Terdapat tiga elemen kunci dalam definisi motivasi, yaitu:

- Energi,
- Arah, dan
- Ketekunan.

Unsur energi adalah ukuran intensitas atau dorongan. Orang yang termotivasi tentu akan berusaha dan bekerja keras. Namun, kualitas upaya serta intensitasnya harus diperhatikan. Tingkat upaya yang tinggi belum tentu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus kita inginkan dari karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan. Kita ingin karyawan untuk terus berupaya untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins et al, 2019).

Sedangkan menurut Widodo (2015) motivasi kerja adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong perilakunya untuk mengambil tindakan. Besarnya daya insentif dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan menunjukkan sejauh mana tingkat motivasinya. Indikator motivasi kerja karyawan antara lain (Widodo, 2015):

- a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan dasar (misalnya: makanan, minuman, dan perlindungan fisik).

b. **Kebutuhan keamanan**

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja (misalnya: asuransi kecelakaan, jaminan kesehatan, dan dana pensiun).

c. **Kebutuhan sosial atau rasa memiliki**

Kebutuhan untuk diterima dengan baik dalam kelompok unit kerja sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis.

d. **Kebutuhan akan penghargaan**

Kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain, dan untuk dihargai atas pekerjaan yang telah dicapai.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri**

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengungkapkan ide, memberikan penilaian, kritik, dan prestasi.

### **2.1.2 Teori Kebutuhan McClelland**

Kebutuhan adalah keadaan internal yang membuat hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan ketegangan, yang dikurangi oleh individu dengan mengerahkan usaha. Karena kita tertarik pada perilaku kerja, upaya pengurangan ketegangan ini harus diarahkan pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, yang melekat dalam definisi tentang motivasi adalah persyaratan bahwa kebutuhan individu sesuai dengan tujuan organisasi. Ketika keduanya tidak cocok, individu dapat mengeluarkan upaya lebih yang bertentangan dengan kepentingan organisasi. Beberapa karyawan secara teratur menghabiskan banyak waktu berbicara dengan teman-teman di tempat kerja untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Mereka mengerahkan banyak upaya, tetapi sedikit yang diarahkan pada pekerjaan (Robbins et al, 2013). Menurut

teori kebutuhan, individu memiliki kebutuhan yang bila terpenuhi akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Ahli teori psikologi Amerika, David McClelland (1917–1998) dan rekan-rekannya di Harvard mengusulkan teori kebutuhan. Teori ini menyatakan bahwa prestasi kerja dimotivasi oleh tiga kebutuhan yang diperoleh:

- Kebutuhan untuk berprestasi  
Yaitu merupakan dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam kaitannya dengan seperangkat standar, dan berusaha keras untuk berhasil
- Kebutuhan akan kekuasaan  
Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
- Kebutuhan afiliasi  
Merupakan keinginan untuk hubungan interpersonal yang ramah dan dekat

Konsep yang mendasari motivasi adalah beberapa kekuatan pendorong dalam individu dimana mereka berusaha untuk mencapai beberapa tujuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan atau lainnya (Acquah et al, 2021). Manajer yang efektif harus tahu apa yang memotivasi seseorang untuk melakukan dan bagaimana memenuhi kebutuhan karyawan.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun sebagian lainnya berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari sekian banyak kebutuhan yang dipenuhi melalui pekerjaan. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat sekitar, dibandingkan tidak bekerja. Untuk

menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan dapat memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia (Bratama & Erianjoni, 2020).

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial atau non finansial, yang adil kepada karyawan atau kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga kompensasi diperlukan oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu prinsip yang perlu diperhatikan dan diterapkan adalah prinsip adil dan layak. Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal konsistensi. Hal ini supaya balas jasa yang diberikan dapat mendorong prestasi kerja pegawai.

### **2.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Keperluan perusahaan dengan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu kebijakan sumber sumber daya manusia banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan.

Menurut Hasibuan (2019), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk:

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi, terjadi ikatan kerja sama formal antara majikan/perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan

pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Mendapatkan kepuasan kerja

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

c. Pengadaan pegawai yang efektif

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

d. Memberikan motivasi

Jika balas jasa cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang lebih besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

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

h. Pengaruh pemerintah

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

## **2.3 Lingkungan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Nitisemito (2020) adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun indikatornya ialah: hubungan antar karyawan, suasana kerja, dan fasilitas-fasilitas kerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2013). Lingkungan kerja yang mendukung adalah yang memiliki kemampuan dalam melibatkan karyawan dengan kinerjanya. Misalnya, jika manajer tidak mendukung tindakan karyawan, maka iklim organisasi dan lingkungan kerja akan terpengaruh secara negatif, yaitu rendahnya kepercayaan, rasa saling menghormati, dan moral. Hasil dari efek ini adalah bahwa karyawan tidak memiliki kemauan untuk melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan tingkat proaktif mereka (yaitu mengambil inisiatif atau mencegah masalah selama pelaksanaan pekerjaan mereka) dan kemampuan beradaptasi (misalnya mereka tidak bereaksi dengan tepat dalam situasi pekerjaan yang tidak biasa) (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Lingkungan tempat kerja tidak hanya mencakup unsur-unsur fisik di sekitar area kerja seorang karyawan tetapi juga semua hal yang merupakan bagian dari keterlibatan karyawan dengan pekerjaan itu sendiri. World at Work, Total Reward Association mendefinisikan lingkungan tempat kerja sebagai kumpulan total elemen fisik, psikologis, dan perilaku yang dapat diamati di tempat kerja. Lingkungan kerja yang positif diyakini

dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk datang bekerja dan memberikan motivasi yang diperlukan untuk menopang mereka sepanjang hari (Msengeti & Obwogi, 2014).

#### **2.4 Kinerja Karyawan**

Salah satu faktor yang dapat memuaskan pekerja dalam pekerjaannya adalah insentif atau upah tradisional. Lebih lanjut, tampaknya seseorang puas dengan upah yang tinggi, meski hubungan ini tidak selalu konsisten. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh pimpinan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan mendorong terciptanya semangat kerja yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi, karyawan dapat melakukan pekerjaannya tepat waktu, mengurangi ketidakhadiran dan membuat karyawan betah atau senang (Bratama & Erianjoni, 2020). Peningkatan kinerja pegawai secara teoritis dan empiris dalam organisasi publik dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti faktor motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja.

Kinerja pegawai adalah keseluruhan hasil kerja seseorang yang dibandingkan dengan standar kerja atau target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama sebelumnya (Rivai, 2004). Dalam konteks organisasi, kinerja tugas adalah pemahaman kontraktual antara manajer dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Pradhan & Jena, 2017). Sedangkan menurut Campbell & Wiernik (2015), kinerja kerja biasanya didefinisikan sebagai hal-hal yang dilakukan orang dan tindakan yang mereka ambil, yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Dengan memperhatikan pendapat para ahli, Wibowo (2007) merumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dipahami dari semua studi sebelumnya bahwa kinerja berisi sekelompok perilaku yang dihasilkan dari pengetahuan teknis seseorang, keterampilan dan

kemampuan beradaptasi (mengetahui proses untuk melakukan dan melaksanakannya sesuai dengan keadaan), dan hubungan interpersonal (membangun semangat tim, kesetiaan, dan keterkaitan). Kinerja yang baik dapat menyebabkan hasil organisasi yang jauh dalam bentuk peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, pengembangan dan pertumbuhan organisasi, dan sebagainya. Untuk bisa mendapatkan kinerja yang baik, motivasi kerja harus dipupuk agar semangat kinerja anggota menjadi lebih produktif. Motivasi dapat ditumbuhkan dengan memperhatikan kondisi kerja dan kompensasi. Dengan lingkungan kerja dan kompensasi yang terkelola dengan baik maka motivasi kerja anggota akan tumbuh sehingga kinerja anggota juga akan meningkat.

## 2.5 Penelitian Sebelumnya

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

No	Pengarang, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Setyo Riyanto, Ady Sutrisno, Hapzi Ali (2017) <i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange</i>	Work motivation, Work environment, Employee performance	1. Penelitian menggunakan metode kuantitatif 2. Data diperoleh menggunakan metode survey dengan teknik analisis regresi linier berganda 3. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah	1. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja 2. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja



			<p>metode probability sampling dengan simple random sampling dengan sampel sebanyak 150 responden</p> <p>4. Data diukur menggunakan SPSS Windows versi 22.</p>	
2	<p>Titi Laras, Bambang Jatmiko, Fathonah Eka Susanti, Susiati (2021) <i>The Effect of Work Environment and Compensation on Work Motivation and Performance: A Case Study in Indonesia</i></p>	<p>Work environment, Compensation, Work motivation, Employee performance</p>	<p>1. Penelitian menggunakan metode kuantitatif</p> <p>2. Data primer menggunakan kuestionar dan data sekunder menggunakan dokumentasi dan studi literatur</p> <p>3. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode proportional stratified random sampling, yaitu pemilihan sampel secara</p>	<p>1. Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Artinya semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi kerja karyawannya</p> <p>2. Terdapat hubungan positif antara kompensasi dan motivasi kerja karyawan</p> <p>3. Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja polisi</p>

			<p>acak dengan sampel sebanyak 143 anggota Direktorat Lalu Lintas Polda D.I. Yogyakarta.</p> <p>4. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program AMOS 22</p>	<p>4. Terdapat hubungan positif antara kompensasi dan kinerja polisi</p> <p>5. Terdapat hubungan positif antara motivasi pegawai dengan kinerja polisi</p> <p>6. Motivasi kerja pegawai memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja polisi. Artinya semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan semakin memperkuat besarnya pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja kepolisian.</p> <p>7. Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja polisi. Artinya semakin baik motivasi kerja</p>
--	--	--	--	--

				pegawai maka akan semakin memperkuat besarnya pengaruh antara kompensasi pegawai terhadap kinerja kepolisian.
3	Sukriyani (2021) <i>The Effects of Motivation, Compensation, and Work Environment on the Performance of Local Public Officer</i>	Motivation, Compensation, Work environment, Employee performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian mengguakan metode kuantitatif</li> <li>2. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin</li> <li>3. Teknik purposive sampling digunakan dalam proses pengambilan sampel, dimana 143 responden dipilih.</li> <li>4. Data diukur dengan menggunakan SPSS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen</li> <li>3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kabupaten Kepulauan Yapen</li> </ol>
4	Tahmeem Siddiqi and	Motivation, Compensation,	1. Teknik pengumpulan	1. Motivasi memiliki dampak positif

	<p>Sadia Tangem (2018) <i>Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on The Performance of Employees in The Insurance Companies of Bangladesh</i></p>	<p>Work environment, Employee performance</p>	<p>data meliputi wawancara, angket, observasi dan kombinasi ketiganya. Penelitian ini menggunakan kombinasi teknik pengumpulan data yaitu kuesioner. Kuesioner menggunakan 5 poin skala Likert</p> <p>2. Sampel dari 6 perusahaan asuransi jiwa yang berfokus pada penjualan paket yang berbeda berdasarkan asuransi jiwa dan kesehatan. Responden kunci dihubungi melalui email. Total 180 kuesioner dibagikan di antara perusahaan asuransi ini, di mana 150 di</p>	<p>pada kinerja karyawan</p> <p>2. Kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan</p>
--	--	---	---	--

			<p>antaranya dikembalikan menunjukkan tingkat respons 83%</p> <p>3. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan AMOS versi 21.0.</p>	
--	--	--	--	--

## 2.6 Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Robbins & Judge (2021) mengatakan bahwa motivasi dapat mendorong karyawan melalui pemberian semangat dan penghargaan untuk menyelesaikan tujuan yang menantang. Organisasi harus mengambil inisiatif untuk mengembangkan sistem motivasi yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini pada gilirannya akan membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, memungkinkan organisasi untuk memenuhi hasil kinerja mereka.

Aguinis et al. (2013) menetapkan bahwa insentif moneter merupakan faktor penting motivasi dan prestasi karyawan yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja tingkat organisasi. Penelitian lain dilakukan oleh Asim (2013) untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dimana disimpulkan bahwa jika karyawan semakin termotivasi maka kinerjanya akan meningkat. Stollberger et al. (2019) menyatakan bahwa ketika karyawan peduli terhadap kesejahteraan organisasi mereka, mereka lebih mungkin untuk mengerahkan upaya yang lebih besar untuk bekerja mencapai tujuan

organisasi mereka. Milne (2007) telah menemukan bahwa program penghargaan dan pengakuan dapat meninggalkan dampak positif pada motivasi dan kinerja dan minat karyawan dalam suatu organisasi.

*H1: Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

### **2.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi telah dipandang sebagai kumpulan dari semua penghargaan yang dapat diterjemahkan dalam nilai moneter yang didapat seorang karyawan untuk tenaga kerja yang diberikan untuk organisasi (Siddiqi & Tangem, 2018). Hafiza et al. (2011) telah mendefinisikan kompensasi sebagai akumulasi imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas upaya mereka untuk melakukan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan untuk organisasi; mereka telah memasukkan tunjangan sebagai bagian dari kompensasi.

Serangkaian studi sebelumnya dan baru-baru ini telah menemukan hubungan langsung antara kompensasi dan kinerja karyawan di berbagai industri. Sebuah studi pada 165 responden dari berbagai bank di Pakistan menunjukkan bahwa karyawan menempati peringkat manfaat finansial tertinggi di antara faktor-faktor motivasi, menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan (Qayyum, 2012). Hafiza et al. (2011) mengungkapkan bahwa kompensasi dan kinerja karyawan berhubungan secara langsung dan positif.

*H2: Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

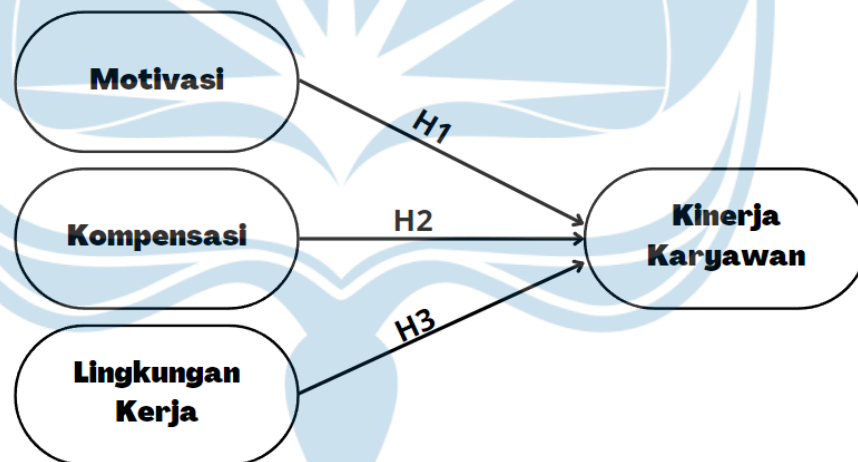
### **2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Anitha (2014) telah menekankan bahwa lingkungan kerja dan hubungan tim dan rekan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dia mengatakan bahwa program yang meningkatkan keterlibatan rekan kerja harus dipromosikan untuk menghadirkan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan. Pada penelitian yang dilakukan

oleh Malik et al. (2011) menemukan bahwa kinerja karyawan sebagian besar tergantung pada kondisi kerja fisik, pelatihan dan pengembangan dan praktik komunikasi. Lingkungan kerja berdampak pada kemampuan individu untuk bekerja dengan aman, kompeten dan sesuai dengan target kinerja operasional. Hal ini diperlukan untuk melatih karyawan untuk secara efisien dan efektif menangani beban kerja yang berlebihan. Menurut Musriha (2011), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat.

*H3: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

## 2.7. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Penelitian**

(Sumber: Diadaptasi dari Siddiqi & Tangem, 2018)