

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dilakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Tinjauan pustaka ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan tinjauan pustaka yang komprehensif dapat memberikan landasan teoritis yang kuat mengenai hubungan antar variabel.

2.1 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi dalam konteks bisnis dan organisasi merujuk pada gaji, tunjangan, dan manfaat lain yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menjaga motivasi karyawan dan mempertahankan kepuasan karyawan, serta meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa gaji, bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, cuti tahunan, dan manfaat lainnya. Jenis dan jumlah kompensasi yang diberikan tergantung pada berbagai faktor, seperti industri, posisi pekerjaan, kinerja karyawan, dan kondisi ekonomi (Milkovich, 2016)

Martoyo (2016) menyatakan kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau penggantian yang diberikan oleh perusahaan kepada

karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Secara keseluruhan, kompensasi yang tepat dan adil merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas serta meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam pengaturan kompensasi, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek seperti kebutuhan dan kepuasan karyawan, persaingan dengan perusahaan sejenis, serta kinerja dan kontribusi karyawan.

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Snell dan Bohlander (2016) mengungkapkan terdapat beberapa jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Berikut adalah penjelasannya:

1. Gaji atau upah

Gaji atau upah adalah bentuk kompensasi yang paling umum diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Gaji atau upah biasanya diberikan secara teratur dan berdasarkan kesepakatan awal yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan karyawan.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai tambahan dari gaji atau upah karyawan. Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan anak istri dan lain sebagainya.

3. Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai penghargaan atas pencapaian target atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Insentif bisa berupa bonus, komisi, atau hadiah lainnya.

4. Manfaat

Manfaat adalah bentuk kompensasi yang tidak langsung diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Manfaat ini bisa berupa jaminan kesehatan, cuti tahunan, pensiun, dan lain sebagainya.

5. *Share-based compensation*

Share-based compensation adalah bentuk kompensasi yang diberikan dalam bentuk saham atau opsi saham kepada karyawan. Karyawan bisa mendapatkan keuntungan dari peningkatan harga saham perusahaan di masa depan.

Dari jenis kompensasi di atas dapat disimpulkan perusahaan memiliki beberapa pilihan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan.

c. Tujuan Kompensasi

Tujuan dari kompensasi adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan program kompensasi, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti kebutuhan karyawan, kepuasan karyawan, persaingan kompetitor, serta kinerja dan kontribusi karyawan. Menurut Milkovich (2016) tujuan pemberian kompensasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan motivasi karyawan

Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

2. Meningkatkan retensi karyawan

Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kompensasi yang memadai cenderung lebih mungkin untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Hal ini dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

3. Meningkatkan kinerja perusahaan

Karyawan yang termotivasi dan merasa dihargai cenderung lebih produktif dan lebih mungkin untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi yang adil juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

4. Menarik karyawan berkualitas

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membantu perusahaan menarik karyawan yang berkualitas dan berpengalaman. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pasar kerja yang kompetitif.

5. Meningkatkan keadilan dalam organisasi

Kompensasi yang adil dapat mempromosikan keadilan dalam organisasi dan membantu mencegah ketidakpuasan dan ketidakadilan yang dapat menyebabkan konflik antar karyawan.

2.2 Motivasi

Maslow (1954) dalam Zebua (2021) mengemukakan pengertian motivasi sebagai kebutuhan dasar manusia yang terdiri dari lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Setiap orang memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi untuk merasa puas dan berfungsi secara optimal. Dengan urutan kebutuhan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis: kebutuhan dasar seperti makanan, minuman tempat tinggal, dan pakaian.
2. Kebutuhan Keamanan: kebutuhan akan perlindungan dari bahaya dan ancaman seperti keamanan pekerjaan dan lingkungan.
3. Kebutuhan Sosial: kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain seperti mencari persahabatan, kasih sayang, dan rasa hormat.
4. Kebutuhan Penghargaan: kebutuhan untuk merasa dihargai dan diakui oleh orang lain seperti mendapatkan penghargaan, status, dan pengakuan.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri: kebutuhan untuk mencapai potensi tertinggi dan menjadi yang terbaik dari diri sendiri.

Motivasi pada tingkatan kebutuhan ini muncul ketika kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi sehingga motivasi manusia diarahkan

untuk memenuhi kebutuhan yang paling mendesak terlebih dahulu kemudian akan beralih ke kebutuhan yang lebih tinggi, hingga mencapai aktualisasi diri sebagai kebutuhan tertinggi. Jika kebutuhan fisiologis karyawan tidak terpenuhi, seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal yang layak, maka karyawan mungkin tidak dapat fokus dan produktif dalam melakukan pekerjaan. Kebutuhan akan rasa aman, seperti pekerjaan yang stabil dan lingkungan kerja yang aman, juga harus terpenuhi agar karyawan merasa tenang dan nyaman dalam bekerja.

Karyawan juga membutuhkan interaksi sosial yang positif dengan rekan kerja dan atasan, serta penghargaan dan penerimaan atas kinerjanya. Jika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa termotivasi dan dapat meningkatkan kinerja. Akhirnya, jika karyawan mencapai kebutuhan aktualisasi diri, karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja dengan maksimal, bahkan untuk meningkatkan kinerjanya lebih lanjut.

Dapat ditarik kesimpulan dari teori motivasi Maslow organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya melalui pemberian apresiasi, kebijakan, dan program yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional. Pengembangan pribadi dan profesional penting untuk menjaga kepercayaan diri yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan dapat mencapai potensi tertingginya. Pemberian apresiasi juga memiliki dampak yang baik untuk menjaga karyawan tetap termotivasi melalui bentuk pengakuan yang diberikan oleh organisasi.

2.3 Lingkungan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017) lingkungan kerja merupakan segala hal yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja, baik dalam hal fisik, sosial, maupun psikologis. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017) lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan beberapa cara.

Pertama, lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi stres yang dapat memengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa nyaman dan aman di lingkungan kerja cenderung lebih fokus dan produktif dalam bekerja.

Kedua, lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi dapat membantu karyawan mengembangkan ide dan solusi baru untuk tantangan yang dihadapi di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi untuk berinovasi dan menciptakan hal baru dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Ketiga, interaksi yang baik antara rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Kolaborasi dan komunikasi yang efektif di antara anggota tim dapat memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan motivasi karyawan, seperti desain kantor yang ergonomis,

keamanan dan kesehatan kerja yang terjamin, serta kebijakan dan program yang mendukung kolaborasi dan inovasi di antara karyawan. Organisasi juga harus memperhatikan interaksi sosial antar karyawan untuk menjaga lingkungan sosial tetap positif dan mendukung.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan inti penggerak perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya karyawan dan perusahaan merupakan sebuah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena memiliki hubungan yang timbal balik satu dengan lainnya. Secara umum, kinerja karyawan terkait dengan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, kinerja karyawan sering kali diukur dengan indikator-indikator yang bersifat objektif, seperti produktivitas, kualitas, waktu, biaya, dan lain sebagainya.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang tercermin dari kemampuan, usaha, dan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan juga mencakup aspek kualitas, kuantitas, waktu, biaya, dan kualitas hubungan kerja. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator seperti produktivitas, absensi, kualitas kerja, dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dilihat dari sudut pandang individual maupun tim atau kelompok kerja.

Dengan melihat hasil penilaian kinerja karyawan, perkembangan organisasi dapat ditentukan. Sehingga penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang formal dan terstruktur dan dapat digunakan guna mengukur, menilai, menganalisis sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihasilkan, perilaku kerja, serta kedisiplinan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Elnaga (2013) dengan judul *Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction*. Dalam artikel tersebut, mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja saling terkait dan mempengaruhi kinerja karyawan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Siddiqi (2018) meneliti hal serupa dengan judul *Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurance companies of Bangladesh*. Jurnal tersebut membahas pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan asuransi di Bangladesh. Penelitian ini dilakukan dengan cara survey terhadap 150 karyawan di perusahaan asuransi yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi secara signifikan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Faktor lingkungan kerja yang diukur meliputi dukungan manajemen, kerjasama tim, keamanan kerja, dan kesehatan kerja. Sedangkan faktor motivasi meliputi pengakuan, pengembangan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, dan penghargaan. Penelitian ini juga menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh motivasi dan lingkungan kerja.

Jayaweera pada penelitiannya tahun 2014 dengan judul *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England* bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja pada kinerja karyawan dan peran mediasi motivasi kerja pada hubungan tersebut. Studi ini dilakukan pada sektor hotel di Inggris menggunakan teknik *convenience sampling* dengan kuesioner kepada 254 sampel karyawan hotel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kondisi fisik, sosial, dan psikologis secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memiliki peran mediasi yang signifikan pada hubungan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

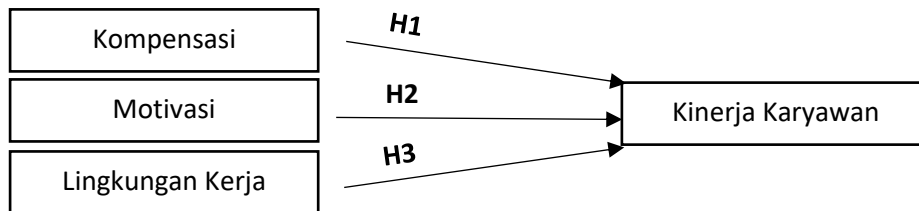
Rasheed (2020) meneliti *Perceived Compensation Fairness, Job Design, and Employee Motivation: The Mediating Role of Working Environment* mengenai pengaruh keadilan kompensasi, desain pekerjaan, dan lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan, serta mengevaluasi peran mediasi lingkungan kerja dalam hubungan antara keadilan kompensasi dan motivasi karyawan. Metode pengumpulan data secara campuran tetapi pengumpulan data primer secara

kuantitatif menggunakan kuesioner kepada 263 narasumber. Dalam kesimpulannya, jurnal ini menunjukkan keadilan kompensasi, desain pekerjaan, dan lingkungan kerja sangat penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| Judul dan Peneliti | Metode Penelitian | Hasil |
|--|--|--|
| <i>Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction</i> - Dr. Amir Abou Elnaga | Analisis regresi Pengumpulan data menggunakan kuesioner | Hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja positif dan signifikan |
| <i>Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurenace companies of Bangladesh</i> – Tahmeem Siddiqi | Statistik deksriptif Analisis regresi | Hasil penelitian menunjukkan semua variabel independen signifikan berpengaruh positif terhadap variabel dependen |
| <i>Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England</i> - Thushel Jayaweera | Kuantitatif Teknik pengumpulan data kuesioner kepada semua karyawan hotel Analisis regresi | Faktor-faktor lingkungan kerja seperti kondisi fisik, sosial, dan psikologis secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Motivasi kerja juga terbukti memiliki peran mediasi yang signifikan pada hubungan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja karyawan. |
| <i>Perceived Compensation Fairness, Job Design, and Employee Motivation: The Mediating Role of Working Environment</i> – Muhammad Imran Rasheed | <i>Mixed method Purposive sampling</i> Analisis jalur untuk menguji hubungan antar variabel | Penelitian jurnal mengenai keadilan kompensasi, desain pekerjaan, dan lingkungan kerja terbukti signifikan dan membantu para pemangku jabatan dalam mengambil keputusan yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. |

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Dalam organisasi atau perusahaan, karyawan memiliki peran yang vital dalam memberikan dan menciptakan nilai kepada pelanggan sehingga kinerja karyawan dianggap sebagai faktor yang penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang akan mengarah pada kesuksesan komersial organisasi. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hasil dari penelitian terdahulu yang sudah disusun menjadi hipotesis menunjukkan pengaruh kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif (Siddiqi dan Tangem, 2018). Performa kinerja karyawan bukan menjadi faktor yang independen melainkan faktor yang bergantung pada beberapa faktor yang menentukan hasilnya. Pawirosumarto (2017) dalam Siddiqi (2018) menyatakan kinerja karyawan ditentukan oleh kemampuan dan keinginan dari pekerja bersama dengan lingkungan kerja yang mendukung.

Robbins (2005) dalam Siddiqi (2018) mengemukakan pekerja sangat terdorong untuk menunjukkan performa baiknya namun, bergantung pada tingkat motivasi yang memotivasi karyawan. Kompensasi baik secara finansial dan non-

finansial membuat pekerja bertanggung jawab lebih pada pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Milkovich dan Newman (2002) dalam Siddiqi (2018) mengemukakan kompensasi yang didasarkan teori harapan akan memotivasi pekerja untuk memberikan performa yang lebih baik ketika karyawan memiliki hubungan yang baik antara performa dan kompensasi.

Menurut Liao dan Chuang (2004) dalam Siddiqi (2018) menyebutkan kondisi lingkungan kerja menunjukkan keadaan organisasi atau perusahaan dalam menyokong psikologis pekerjanya. Pekerja menjadi lebih efisien ketika ditempatkan pada lingkungan kerja yang tepat. Pada penelitian ini, peneliti akan menganalisis mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja.

2.7 Hipotesis

Rasheed (2020) menjelaskan kompensasi yang dikelola dengan baik dapat menentukan kualitas karyawan dalam bekerja sehingga dapat juga meningkatkan loyalitas pekerja kepada perusahaan. Rasheed (2020) menemukan kompensasi seperti pengakuan, promosi, dan pelatihan dapat memberikan motivasi tambahan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan temuan penelitian Rasheed (2020) maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan LNSW.

Motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan mencapai tujuan organisasi, sedangkan kinerja karyawan diukur berdasarkan produktivitas, kualitas kerja, dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan (Kurniawati, 2017). Siddiqi (2018) memandang motivasi sebagai kekuatan yang mendorong perilaku tertentu dan merupakan bagian dari proses pembelajaran manusia. Bentuk motivasi seperti pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan minat keterlibatan dan semangat karyawan. Berdasarkan temuan penelitian Siddiqi (2018) maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan LNSW

Siddiqi (2018) dalam penelitiannya mengemukakan lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang memengaruhi keterlibatan pekerja, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Elemen fisik dari lingkungan kerja, seperti tata letak tempat kerja, pencahayaan, dan suhu, dapat berdampak signifikan pada produktivitas dan kesehatan karyawan. Lingkungan kerja yang bersih dan sehat akan membuat pekerja nyaman untuk bekerja. Lingkungan kerja yang aman dan teratur akan memudahkan pekerja untuk beraktivitas. Berdasarkan temuan penelitian oleh Siddiqi (2018) dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan LNSW