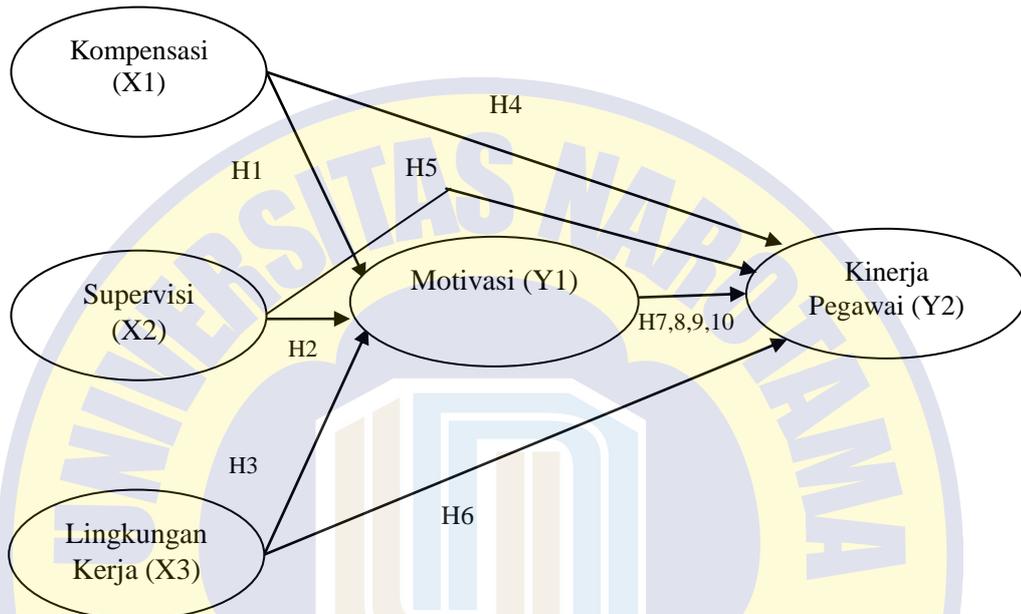


### BAB III

## KERANGKA HIPOTESIS DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1

### Kerangka Hipotesis

Sesuai dengan konsep kinerja SDM dalam penelitian ini menerangkan kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai timbul karena adanya dorongan kompensasi, supervisi, dan lingkungan kerja. Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel kompensasi, supervisi, dan lingkungan kerja dengan variabel kinerja pegawai, adalah motivasi kerja. Variabel motivasi kerja menjadi variabel yang menjadikan hubungan yang tidak langsung antara variabel kompensasi, supervisi, dan lingkungan kerja dengan variabel kinerja pegawai.

Seluruh variabel dalam teori ini saling berhubungan sehingga mendapatkan hasil akhir dari teori ini yaitu sebuah kinerja yang akan ditampilkan menjadi sebuah kinerja SDM, dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Surakarta.

### 3.2 Hipotesis

#### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Menurut Priyanto (2016), kompensasi menjadi motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara sungguh-sungguh. Selain adil, kompensasi juga harus layak dalam hal nominalnya berdasarkan standar hidup yang layak dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Dengan kompensasi yang adil dan layak, maka pegawai akan memiliki motivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Robbins (2015) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh Organisasi sesuai dengan harapan pegawai maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Gusmão & Riana (2018) membuktikan adanya pengaruh dari kompensasi terhadap motivasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi**

#### 2. Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi

Sudirjo & Wulan (2012) menyatakan bahwa kemampuan dalam melaksanakan supervisi sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi. Apabila supervisi yang dilakukan oleh pimpinan dalam menjalankan tugasnya berjalan dengan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Peran pemimpin sangat penting sebab pemimpin memegang peran dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan sekolah/organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ermadayani (2006) membuktikan bahwa supervisi meningkatkan motivasi dan kinerja. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa pegawai membutuhkan supervisi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Crowford (1993) mengemukakan bahwa hubungan yang harmonis antara pesonel (karyawan) dan penyelia (supervisor) meningkatkan kepuasan dan motivasi bagi pegawai secara signifikan (Ilyas, 2002). Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis:

**H2: Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi**

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi**

Robbins (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja itu adalah suasana yang mempengaruhi pekerja dalam melakukan aktivitas yang dibebankan disuatu tempat tertentu. Jika lingkungan kerja dirasa nyaman oleh pegawai, maka pegawai akan nyaman melakukan pekerjaannya sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

Penelitian Ingsiyah dkk (2018) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah” membuktikan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Semakin baik lingkungan kerja maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi. Begitu pula sebaliknya, jika lingkungan kerja buruk, maka motivasi kerja menurun. Hipotesis penelitian yang didapat dari pernyataan di atas adalah:

**H3: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi**

### **4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi menurut menurut Mangkunegara (2015:83): “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”. Sedangkan menurut Riyani (2018) mendefinisikan kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi dapat memicu semangat pegawai dalam bekerja, disamping itu juga meningkatkan daya saing kompetitif antara sesama pegawai untuk menjadi yang terbaik

sehingga mendapatkan kompensasi yang layak dari perusahaan. Pegawai akan terdorong untuk bekerja dengan baik ketika perusahaan memberikan kompensasi yang layak.

Hasil penelitian Rini dkk (2014) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Handoko (2016) melalui kompensasi karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Begitu pula dengan hasil penelitian Wijaya (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bagaimanapun juga, tujuan utama pegawai dalam bekerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan hidup di mana didapatkan melalui sebuah kompensasi. Maka dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan secara tepat dan sesuai harapan, perusahaan selalu menuntut agar seluruh program kerja dapat terlaksana dengan baik sehingga secara tidak langsung pegawai akan meningkatkan kinerjanya. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

**H4: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

#### **5. Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Sitorus & Panjaitan (2011) supervisi adalah memberikan bantuan, bimbingan/pengajaran, dukungan pada seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai kebijakan dan prosedur, mengembangkan keterampilan baru, pemahaman yang lebih luas tentang pekerjaannya sehingga dapat melakukannya lebih baik. Adanya supervisi akan membantu dan mendukung perilaku pegawai saat bekerja. Hal tersebut akan membuat kinerja pegawai terkontrol sehingga kinerja pegawai meningkat.

Hasil penelitian Prabhawa (2014) menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik supervisi,

maka semakin tinggi kinerja pegawai. Sebaliknya, jika supervisi buruk, maka kinerja pegawai juga rendah. Uraian di atas menghasilkan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

## **6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2016:319), lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:205) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman, sehingga akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut artinya lingkungan kerja mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai.

Hasil penelitian Munawaroh (2018) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Sebaliknya, jika lingkungan kerja buruk, maka kinerja pegawai akan rendah. Hipotesis penelitian yang didapat dari pernyataan tersebut adalah:

**H6: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

## **7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Gibson dalam Noer dkk (2020) “kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja”. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai. Kedua faktor tersebut akan mempengaruhi motivasi seorang pegawai. Oleh karena itu hubungan motivasi dan kinerja sangatlah strategis dikarenakan dalam pengembangan kinerja pegawai dapat dimulai dengan adanya peningkatan suatu motivasi.

Penelitian Sherlie & Hikmah (2020) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Sebaliknya jika motivasi rendah, maka kinerja pegawai juga rendah. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H7: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

## **8. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi**

Wijaya (2021) menyatakan bahwa peran motivasi dalam mempengaruhi kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah penting. Seringkali pegawai yang telah diberikan kompensasi secara optimal namun masih tidak dapat menyelesaikan seluruh program kerja dikarenakan motivasi yang kurang dalam diri mereka. Ketika motivasi kerja tersebut muncul, pemberian kompensasi dari perusahaan akan jauh lebih terasa pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Rini dkk (2014) membuktikan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, maka semakin besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, jika motivasi rendah, maka pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai semakin rendah. Dari uraian tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H8: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi**

## **9. Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi**

Muljani (dalam Amir, 2017) menyimpulkan bahwa jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktifitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan

profitabilitas dan mengembangkan usahanya. Dari penjelasan tersebut, dihasilkan suatu rumusan hipotesis:

**H9: Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi**

### **10. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi**

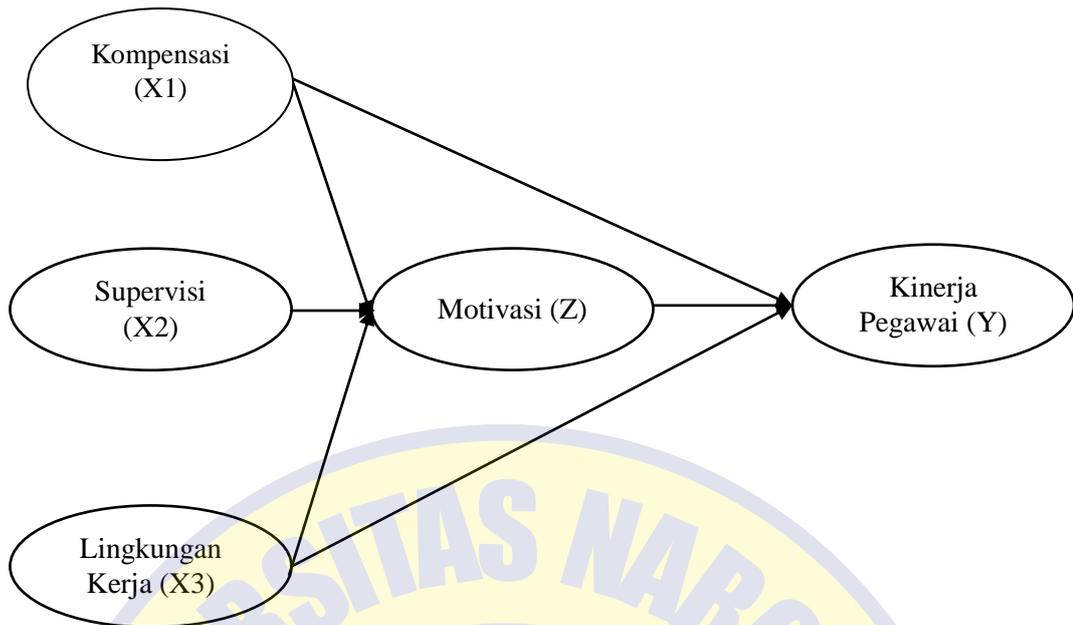
Robbins (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja itu adalah suasana yang mempengaruhi pekerja dalam melakukan aktivitas yang dibebankan disuatu tempat tertentu. Menurut Mangkunegara (2017:205) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman, sehingga akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Jika lingkungan kerja dirasa nyaman oleh pegawai, maka pegawai akan nyaman melakukan pekerjaannya sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja dengan sebaik mungkin. Dengan adanya motivasi tersebut, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Penelitian Idris & Ngatno (2016) membuktikan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya apabila motivasi rendah, maka pengaruh lingkungan terhadap kinerja juga rendah.

**H10: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi**

### **3.3 Diagan Jalur**

Diagram jalur yang digambar pada program PLS disesuaikan dengan model analisis penelitian.



Gambar 3.2 Diagram Jalur

$$Y_2 = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta Y_1 + e$$

$$Y_1 = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e$$

#### Estimasi Parameter Analisis Jalur

Pengaruh dari  $X_1$  ke  $Y_1 = P_1$

Pengaruh dari  $X_2$  ke  $Y_1 = P_2$

Pengaruh dari  $X_3$  ke  $Y_1 = P_3$

Pengaruh dari  $X_1$  ke  $Y_2 = P_4$

Pengaruh dari  $X_2$  ke  $Y_2 = P_5$

Pengaruh dari  $X_3$  ke  $Y_2 = P_6$

Pengaruh dari  $Y_1$  ke  $Y_2 = P_7$