

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori sangat penting dalam penelitian karena memberikan pijakan ilmiah yang kuat untuk memahami dan menganalisis masalah yang diteliti. Teori-teori yang relevan membantu peneliti menentukan variabel yang akan digunakan, menjelaskan hubungan antarvariabel, serta memberikan arah yang jelas dalam proses penelitian. Selain itu, landasan teori menjembatani penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga memperkuat konteks akademik dan keilmuan. Dengan adanya landasan teori, penelitian menjadi lebih terarah, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Melalui pengujian empiris, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia dan memberikan panduan praktis bagi praktisi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga mendukung produktivitas dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini akan dibahas teori-teori tentang kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan juga akan dibahas penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini.

2.1.1 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Fleshman, seperti yang dikutip oleh Gibson, et al (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi individu-individu secara interpersonal, melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai satu atau lebih tujuan tertentu. Ini menekankan pentingnya interaksi antarpribadi dan komunikasi efektif dalam membentuk arah dan menggerakkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memfasilitasi proses komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen yang kuat dari anggota tim.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2018), kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi atau kekuasaan formal, melainkan

tentang keterampilan interpersonal dan kemampuan mempengaruhi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Lebih jauh, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus dapat diubah menjadi tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dengan strategi dan rencana aksi yang konkret. Pemimpin juga perlu menunjukkan komitmen terhadap tujuan ini dan memberikan contoh dengan tindakan nyata, sehingga dapat menjadi teladan bagi anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan kompleks, mulai dari pengaruh interpersonal, penetapan arah strategis, hingga pemberdayaan dan pengembangan tim. Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyelaraskan semua aspek ini untuk menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang

memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang berpengaruh mampu menginspirasi kepercayaan dan loyalitas dari anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kohesi tim dan efisiensi kerja. Secara keseluruhan, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan adalah tentang menggabungkan arah yang jelas, motivasi yang kuat, dan pengaruh yang positif untuk menciptakan tim yang bekerja secara efektif menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai visi tersebut melalui kerjasama dan koordinasi yang efisien. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Stoner dan Wankel (2015), kepemimpinan manajerial merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan pengarahan, tetapi juga memiliki dampak dalam mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak

hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi bagaimana anggota kelompok menjalankan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2018), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Lebih lanjut, Hasibuan (2018) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi yang diperlakukan melalui komunikasi yang efektif dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang unggul untuk mempengaruhi dan mengarahkan timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu menavigasi berbagai situasi dan tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi kepemimpinan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa konsep-konsep tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan

manajemen. Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

B. Peran Dan Sifat Kepemimpinan

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya mencerminkan peran kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Teori yang disajikan oleh Yukl (2016) mengidentifikasi sepuluh macam peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Leader role* (peranan memimpin).

Adalah peranan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpinnya sesuai dengan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan seperti memimpin pelaksanaan se suatu tugas, mengembangkan potensi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengendalikan mereka.

2. *Figurehead role* (peranan symbol).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menjadi symbol organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan secara formal. Peranan ini sangat sederhana dan mendasar karena sesuai kewenangan formalnya. Seorang pemimpin dianggap sebagai symbol dan kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. *Monitor role* (peranan memantau)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar. Pemimpin mencari informasi tersebut tersebut untuk

melakukan peluang, menghadapi hambatan, mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada, membangun pengetahuan dirinya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan, dan sebagainya.

4. *Liason role* (peranan penghubung).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya atau berbagai pihak baik di dalam maupun di luar organisasinya.

5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran).

Adalah peranan pemimpin untuk menyebarkan informasi dari bawahan atau stafnya kepada bawahan dan staf lainnya.

6. *Spokesman role* (peranan juru bicara).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar organisasi. Secara formal pemimpin mewakili organisasinya, dia merupakan pusat informasi tentang organisasinya. Seorang pemimpin dapat melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya, juga melakukan hubungan dengan masyarakat secara baik, dan bertindak seorang yang ahli dalam bidangnya.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai pemakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasi. Peranan ini dimulai dari melihat ataumemahami secara teliti mengenai persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bias dipecahkan. Pemimpin dalam peranan ini

harus kreatif, mampu membuat rencana dan dapat menggunakan setiap kesempatan untuk memajukan organisasi.

8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasinya saat terancam bahaya. Pemimpin berkewajiban membawa organisasinya kepada situasi keadaan bebas gangguan dan harus dapat cepat menanggulanginya setiap gangguan yang mempengaruhi organisasi.

9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk memutuskan bagaimana sumber daya perusahaan harus dialokasikan dengan jumlah terbatas. Strategi harus ditetapkan dan pandangan-pandangan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber daya dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya.

10. *Negociator role* (peranan perunding)

Adalah peranan pemimpin untuk aktif berpartisipasi melakukan negosiasi. Dari waktu ke waktu suatu organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam forum perundingan dengan pihak-pihak lain di luar organisasi maupun dengan individu dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pimpinan kontingenya untuk membicarakan segala persoalan yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

Sedangkan menurut Saydam (2017), terdapat empat sifat utama pemimpin yang dapat mengantarkan kesuksesan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan

3. Keluasan hubungan social
4. Keluasan hubungan manusia

C. Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Teori ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin pengikut-pengikutnya. Meskipun daftar sifat-sifat ini bisa sangat bervariasi, namun umumnya mencakup berbagai hal seperti energi, wawasan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, keahlian berbicara, kendali dan keseimbangan mental serta emosional, penampilan fisik, kemampuan bergaul dan membangun hubungan, dorongan, antusiasme, keberanian, dan sebagainya (Handoko, 2019).

Di sisi lain, Gibson et al. (2017) menjelaskan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik khusus (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang diasosiasikan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa sifat-sifat individu yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif dapat ditemukan dan diidentifikasi. Dengan demikian, teori ini menyoroti pentingnya pengamatan dan analisis terhadap sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin yang berhasil.

2. Teori Pribadi Dan Perilaku

Teori ini berupaya untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka menetapkan tugas, bagaimana mereka berinteraksi dan memotivasi bawahan mereka, serta bagaimana mereka

mengelola tugas-tugas dan sebagainya (Handoko, 2019). Berbeda dengan sifat-sifat yang mungkin dimiliki oleh individu, perilaku-perilaku kepemimpinan dapat dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu memiliki kesempatan untuk dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat memimpin dengan lebih efektif.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memberikan arahan terhadap upaya semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau arahan yang tepat, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin menjadi kabur atau kurang jelas. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme demi mencapai tujuan bersama. Faktor manusia, dengan segala kompleksitasnya, memainkan peran krusial dalam mengerakkan kelompok dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan, menjadi jelas bahwa kesuksesan suatu organisasi, terutama dalam konteks pegawai yang berkualitas, sangat tergantung pada kemampuan mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Para pegawai yang berkinerja baik selalu ingin mengetahui bagaimana mereka dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, atau setidaknya mereka membutuhkan motivasi eksternal, seperti kepemimpinan, untuk mempertahankan fokus mereka pada tujuan-tujuan yang sesuai dengan visi organisasi. Salah satu karakteristik umum dari organisasi yang berhasil, terutama di sektor pemerintahan, adalah keberadaan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan motivasi kepada para pegawai, tetapi juga memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi dijalankan dengan efisien dan efektif. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota tim merupakan kunci bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya, pengembangan kepemimpinan yang efektif menjadi suatu keharusan untuk memastikan kesinambungan dan keberhasilan dalam mencapai misi dan visi organisasi tersebut.

Keberadaan "faktor karisma" juga merupakan faktor penentu dalam pengakuan seseorang sebagai pemimpin yang berpengaruh. Jika karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin bersifat nonstruktural, maka perlu membedakan antara kepemimpinan sebagai sifat alami (*traits*) atau sebagai energi psikologis yang muncul dari pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, kita dapat merumuskan bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi (leadership as a power to influence), di mana kekuatan energi ini memiliki daya tarik yang mampu memengaruhi komponen afektif dan kognitif dari sikap seseorang.

D. Syarat Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Pemimpin

Karakteristik atau syarat-syarat yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah (Handoko, 2019):

1. *Supervisory ability* atau melakukan fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan bawahannya. Mempunyai keahlian

dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang didelegasikan.

2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan pekerjaan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan termasuk berusaha bertanggung jawab dan berkeinginan berhasil. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan merasa puas dalam pekerjaan.
3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berfikiran logis dan cepat bertindak (tanggap). Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk memikirkan, dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalanm yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
4. *Decisiveness*, kepastian atau kemampuan membuat keputusan, mampu serta ahli memecahkan persoalan-persoalan.
5. *Self assurance*, keyakinan, kepastian atau memandang diri sendiri, cakap menangani masalah.
6. *Initiative*, kemampuan bertindak secara mandiri mengembangkan kemampuan, tindakan dan merumuskan penemuan/terobosan baru.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang terbentuk melalui kombinasi sifat bawaan, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan, yang melibatkan interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin harus mampu menghadapi dinamika organisasi, menyesuaikan diri dengan perubahan, serta memahami dan merespons kebutuhan hubungan antarpribadi. Hal ini memerlukan

komitmen untuk terus belajar, berkembang, dan mengelola tantangan dalam lingkungan kerja secara efektif.

E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2019) terdapat beberapa indikator kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan yang efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

2.1.2 Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2018) berpendapat bahwa kompensasi merujuk pada semua bentuk pendapatan, termasuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Ada dua bentuk kompensasi, yaitu berupa uang tunai, di mana gaji diberikan dalam bentuk mata uang, dan berupa barang, seperti gaji yang diberikan sebagai persentase dari hasil produksi. Kompensasi ini dirumuskan untuk memberikan imbalan yang pantas dan layak kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Tanjung (2015) juga menjelaskan bahwa kompensasi meliputi segala bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas usaha-usaha yang

telah mereka lakukan untuk perusahaan. Ini penting karena mendorong partisipasi karyawan dalam organisasi dan sekaligus memenuhi hak mereka setelah memberikan tenaga dan pemikiran untuk kemajuan perusahaan. Pemberian kompensasi harus cerdas dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Meskipun beberapa penelitian terbaru cenderung mengurangi arti penting kompensasi dalam bentuk uang bagi karyawan, kompensasi tetap dianggap sebagai salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat empat kategori metode kompensasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, yaitu perbaikan produk dan proses, perbaikan pekerjaan, motivasi karyawan, dan perubahan organisasional.

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Flippo (2018) kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mengikat kerjasama antara majikan dan karyawan

Dalam konteks ini, kompensasi berfungsi sebagai alat penting untuk memastikan bahwa hubungan kerja antara kedua belah pihak berjalan dengan baik dan saling menguntungkan.

2. Memenuhi kepuasan kerja karyawan

Kompensasi yang kompetitif dan adil berfungsi sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan atas kontribusi dan kerja keras karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara finansial, mereka merasa diakui oleh perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka

3. Pengadaan tenaga kerja secara efektif.

Apabila skema kompensasi dirancang dengan jumlah yang memadai, maka perekrutan karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan akan menjadi lebih lancar.

4. Motivasi

Apabila imbalan yang diberikan mencukupi, manajer akan lebih mampu dengan mudah menginspirasi dan memotivasi anggota tim bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan pemberian penggantian yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, serta menjaga konsistensi eksternal yang bersaing, maka stabilitas tenaga kerja dapat lebih terjaga dan tingkat perputaran karyawan cenderung rendah.

6. Disiplin

Dengan imbalan yang signifikan, disiplin karyawan akan meningkat secara positif. Mereka akan lebih sadar dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlak.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Dengan skema kompensasi yang efektif, dampak dari serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan lebih fokus pada pelaksanaan tugas mereka.

8. Pengaruh Pemerintah

Apabila program kompensasi selaras dengan perundangan buruh yang berlaku, termasuk batasan upah minimum, maka campur tangan pemerintah dapat diminimalkan. Maksud dari pemberian kompensasi (imbalan) ini seharusnya

adalah untuk memastikan kepuasan semua pihak: karyawan mampu memenuhi kebutuhan mereka, pengusaha meraih keuntungan, peraturan pemerintah diikuti, dan konsumen memperoleh produk berkualitas dengan harga yang wajar.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Terdapat beragam faktor yang memengaruhi penetapan jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Dalam upaya ini, penulis berusaha untuk menyajikan pandangan beberapa ahli. Flippo (2018) telah mengungkapkan faktor-faktor kunci yang memengaruhi kebijakan kompensasi, termasuk hal-hal berikut:

1. Permintaan dan Penawaran

Penerapan hukum permintaan dan penawaran dalam praktiknya cenderung mempengaruhi tingkat upah yang saat ini berlaku. Ketika ada situasi yang mendorong peningkatan permintaan tenaga kerja oleh majikan, kemungkinan besar kompensasi akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika terdapat kondisi di mana permintaan tenaga kerja menurun, hal ini bisa mengakibatkan penurunan kompensasi bagi karyawan. Namun, faktor-faktor lain yang akan dibahas di bawah ini dapat mempengaruhi dinamika tersebut.

2. Serikat Pekerja

Peningkatan pengaruh serikat pekerja sebagian besar disebabkan oleh fakta bahwa kebutuhan dan kepentingan para karyawan belum mendapatkan perhatian sebanding dengan perhatian yang diberikan kepada elemen-elemen lain dalam perusahaan.

3. Kemampuan Untuk Membayar

Apabila perusahaan pada umumnya dalam kondisi sejahtera dan mampu, ada kemungkinan untuk mengajukan tawaran kompensasi yang lebih tinggi kepada semua karyawan.

4. Produktivitas

Jika perusahaan secara umum berada dalam keadaan makmur dan memiliki kapasitas, maka ada potensi untuk memberikan penawaran kompensasi yang lebih tinggi kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

5. Biaya Hidup

Menyesuaikan kompensasi dengan biaya hidup bukanlah solusi mendasar untuk kompensasi yang adil bagi karyawan. Ini adalah langkah sementara yang diterapkan saat terjadi inflasi, di mana buruh perlu mengikuti kenaikan harga.

6. Pemerintah

Pemerintah mengatur peraturan perburuhan yang mengukuhkan tingkat upah minimum dan standar hasil kerja untuk seluruh perusahaan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang efektif tidak dapat dinilai hanya dari perspektif satu pihak, seperti perusahaan atau organisasi pengguna tenaga kerja, atau hanya dari sudut pandang karyawan. Sebaliknya, perlu mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

D. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018), program kompensasi perlu diatur berdasarkan prinsip yang adil dan pantas, sambil mempertimbangkan peraturan perburuhan yang berlaku. Prinsip keadilan dan kelayakan harus diperhatikan secara cermat untuk mendorong motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Adapun beberapa asas kompensasi yang perlu diterapkan adalah:

1. Asas Adil

Kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan sebaiknya dipertimbangkan berdasarkan berbagai faktor seperti prestasi kerja, jenis pekerjaan, tingkat risiko, tanggung jawab, dan jabatan. Merupakan suatu konsep yang tepat bahwa kesetaraan dalam kompensasi tidak mengacu pada jumlah yang sama untuk setiap karyawan. Prinsip keadilan ini menjadi dasar untuk menilai, memperlakukan, serta memberikan penghargaan atau sanksi kepada setiap individu. Dengan menerapkan prinsip ini, lingkungan kerja yang harmonis, semangat kerja yang tinggi, kedisiplinan, loyalitas, dan stabilitas karyawan dapat terjaga dengan baik.

2. Asas Layak Dan Wajar

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan seharusnya dapat memenuhi kebutuhan mereka secara optimal dan sejalan dengan kapabilitas perusahaan. Standar kelayakan adalah suatu hal yang bersifat relatif, dan penentuan jumlah kompensasi didasarkan pada ketetapan batas upah minimum yang telah diatur oleh hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

E. Sistem Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip umum yang diharapkan dapat menjadi panduan dalam mengimplementasikan sistem kompensasi, yakni:

1. Sistem Waktu

Dalam format waktu, jumlah kompensasi diukur berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Pendekatan waktu ini memiliki administrasi penggajian yang cukup sederhana dan dapat diterapkan pada karyawan dengan status tetap maupun harian.

2. Sistem Hasil

Dalam format hasil, kompensasi ditentukan berdasarkan volume produksi yang dihasilkan oleh pekerja, seperti jumlah perpotongan, meteran, liter, kilogram, dan sejenisnya. Pada pendekatan ini, kompensasi selalu bergantung pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan, bukan pada durasi waktu yang diperlukan untuk melakukannya. Model ini tidak cocok untuk diterapkan pada karyawan dengan status tetap dan pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik, seperti karyawan di bidang administrasi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan metode penggajian di mana besaran imbalan ditetapkan berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dan waktu yang diperlukan. Penentuan besaran imbalan dengan pendekatan sistem borongan ini melibatkan kompleksitas, termasuk waktu pelaksanaan serta jumlah peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

F. Indikator Kompensasi

Hasibuan (2018) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Upah insentif
- 4) Asuransi
- 5) Tunjangan

2.1.3 Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Robbins dan Judge (2018) mengemukakan bahwa karyawan memiliki preferensi terhadap kondisi fisik di tempat kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari gangguan seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak berada pada tingkat yang ekstrem. Pendapat lain dari Robbins dan Judge (2018) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu.

Sementara itu Menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja merujuk pada semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut (Simanjuntak, 2015) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang

bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Sedangkan menurut (Mardiana, 2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan mereka dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang baik, dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung, akan membantu karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan secara optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka dalam perusahaan atau instansi.

2.2.3 Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja

Menurut Manullang (2016), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

1. Peralatan dan fasilitas

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

2. Suasana Kerja

Untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

a. Pembagian kerja

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

b. Wewenang

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja karyawan dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh karyawan.

e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi

berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana karyawan menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja karyawan, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi karyawan

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan karyawan.

e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas karyawan di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejemuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutarkan musik bagi para karyawan. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputar tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

2.2.3 Jenis Lingkungan Kerja

Mangkunegara (2017) mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

1. Perlengkapan dan Fasilitas

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja merujuk pada "segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkontribusi pada kelancaran pekerjaan." Dalam konteks ini, fasilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien. Contohnya, seorang guru memerlukan alat-alat seperti papan tulis dan proyektor untuk mengajar.
- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan. Contohnya, meja, kursi, atau komputer.
- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh karyawan dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan karyawan mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada karyawan, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja

langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

2. Suasana Kerja (*Nonphyisical Working Environtment*)

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwoto (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa penciptaan suasana kerja yang positif sangat tergantung pada bentuk organisasi. Penyusunan organisasi yang tidak efisien dapat mengakibatkan kebingungan dalam tugas dan tanggung jawab individu atau departemen. Seperti yang diungkapkan oleh Sarwoto (2016), "Suasana kerja yang tidak memadai, misalnya, dapat disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas atau sistem aliran kerja yang tidak efektif, yang dapat menghambat kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien."

3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan

produktivitas karena karyawan merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwoto (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidakgangguan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2016), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2016) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

2.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah indikator lingkungan kerja, diantaranya adlalh :

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.
- d. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

2.1.3 Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Flippo (2018) adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan, sekaligus tercapai tujuan organisasi. Motivasi menurut Sondang(2018) adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Handoko (2019), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk berkontribusi atau melakukan pekerjaan.

B. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. menurut As'ad (2018) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja,karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman,bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Motivasi Erg

Clayton Alderfer mengetegahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada tiga hirarki dalam kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Adapun ketiga hirarki dalam kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan Eksistensi Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan eksistensi merupakan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan keamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.

b. Kebutuhan Berhubungan Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan merupakan hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi

dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.

- c. Kebutuhan Pertumbuhan Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen instriksi dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

C. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018) antara lain sebagai berikut:

- 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2. Meningkatkan produktivitas kerja kerja karyawan
- 3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- 4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
- 5. Mengaktifkan pengadaan karyawan
- 6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
- 7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sondang (2018) menejelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karayawan sebagai:

1. Gaji

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Prestasi Kerja/Keberhasilan

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan yang diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif. Sesorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi kerja bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai

sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi kerja, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi kerja untuk berforma tinggi.

4. Pengakuan/Penghargaan

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

5. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat yang lain.

E. Indikator Motivasi Kerja

Secara rinci, Syahyuti (2010) menjelaskan 3 (tiga) indikator motivasi seperti tersebut dibawah ini:

1. Dorongan mencapai tujuan

Seorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat yang menggerakan diri karyawan untuk mencapai

kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan.

2. Adanya dorongan berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi.

Dorongan yang berasal dari dalam diri atau diri seseorang untuk belajar sehingga tujuannya dapat tercapai.

3. Tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

1.2 Penelitian Terdahulu

1. Rego, et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada Direktorat Genderal Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat Genderal Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data kuesioner. Alat analisis yang dipergunakan adalah analisis *path*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka motivasi kerja meningkat. Motivasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat.

2. Habib, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen terhadap motivasi kerja dan pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap gaya kepemimpinan manajer dapat menentukan arah suatu organisasi dan motivasi kerja karyawan. Keterbatasannya menjadi alasan terbentuknya motivasi organisasi atau kerja, pengaruh perbedaan gaya manajemen yang digunakan dalam manajemen. Salah satu dampak dari gaya kepemimpinan ini adalah dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Efek ini berlaku untuk tempat kerja atau organisasi. Hal ini dikarenakan biasanya seseorang manajer memerlukan gaya kepemimpinan dalam mengelola suatu pekerjaan atau suatu organisasi.
3. Mendorfa, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah

sebanyak 37 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana, dimana nilai model regresi $Y = 18.778 + 0,475X$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan dengan nilai hitung $3.850 > t$ -tabel $1,697$ dengan $df: n-k-1$ ($37-1-1= 35$). Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.

4. Jannah, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi dengan metode penelitian kuantitatif yaitu pengolahan data dengan menggunakan uji statistik. Data yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner yang disebar kepada 30 responden pada Kantor Unit Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat dan diolah menggunakan SPSS 21 menyatakan bahwa kuesioner tersebut valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat.
5. Iman dan Lestari (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees:*

Studies in AMIK Yapennas Kendari.” Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Amik Yapennas Kendari. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AMIK Yapennas yang berjumlah 68 pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan survei. Teknik pengambilan sampelnya adalah sensus dengan unit analisisnya adalah pegawai di AMIK Yapennas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Terakhir, penelitian membuktikan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penggunaan kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

6. Azmi dan Riniwati (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja: Studi Pada Karyawan CV. Lele Indomaju Bersama, Kabupaten Malang, Propinsi Jawa Timur.” Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan kuisioner. Sedangkan jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif naratif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan telah mampu menjadikan

komunikasi yang baik, percaya diri serta menciptakan lingkungan kerja dan hubungan baik dengan karyawan yang lainnya sehingga dapat memotivasi dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam bekerja. CV. "Lele Indomaju Bersama", gaya kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan laissez-faire secara bersama-sama/ simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil Uji t dikatakan secara parsial kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan laissez-faire berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

7. Sani, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di PT. Matahari Jayatama Teknikal." Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan, insentif motivasi kerja kepada karyawan di PT. Matahari Jayatama Teknikal. Hasil penelitian ini menunjukkan jika bahwa variabel kepemimpinan, insentif di PT. Matahari Jayatama Teknikal tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, ini ditunjukkan dari hasil Uji T Parsial (Uji T) Uji Anova (Uji F) yang menyatakan H1 di terima.
8. Sembiring dan Prasetyo (2018) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Biznet Networks." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan Biznet Networks yang berlokasi di Jakarta Pusat, total responden dalam penelitian ini berjumlah 171 responden dari seluruh karyawan yang ada di perusahaan Biznet Networks. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini dengan cara melakukan

penyebaran kuesioner kepada 171 responden. Kuesioner yang digunakan memiliki 43 butir pernyataan dengan skala likert 6 titik. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini yaitu nonprobability sampling dengan teknik convenience sampling. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, sedangkan teknik analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel yaitu kompensasi dan motivasi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada perusahaan Biznet Networks.

9. Mubaroq dan Zulkarnaen (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Shadiq Sharia Ex. BPRS Cipaganti Bandung.” Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan verifikatif, yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, dengan tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki. Serta menguji hubungan variabel dari hipotesis-hipotesis yang diajukan disertai data empiris. Dari analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT. Shadiq Sharia Ex. BPRS Cipaganti Bandung, memiliki tingkat pengaruh yang sangat kuat sekali, hal ini berarti dengan semakin baiknya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan semakin baik pula motivasi kerja yang ditujukan oleh para karyawan.

10. Laila, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan.” Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan data primer dengan cara menyebarluaskan kuesioner kepada responden sebanyak 31 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi (X) terhadap motivasi kerja (Y) yang ditunjukkan dengan nilai t hitung $3,735 > t$ tabel $1,696$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
11. Lumbanraja dan Jumjuma (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Satu Atap Communication Medan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kompensasi secara parsial dan simultan mempengaruhi motivasi kerja karyawan CV Satu Atap Communication Medan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 karyawan dengan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data melalui observasi dan penyebarluasan angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis Regresi Linier Berganda. Hasil uji parsial variabel gaji (X1) diperoleh t hitung $> t$ tabel ($2,290 > 1,708$) dengan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf $0,05$ ($0,031 < 0,05$), hal ini berarti gaji (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (Y).
12. Haryanto dan Randy (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di The Trans Luxury Hotel

Bandung.” Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan The Trans Luxury Bandung. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Hasil pengujian menunjukkan kompensasi memiliki korelasi yang kuat dengan motivasi kerja karyawan dan dari hasil pengujian hipotesis kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 53,2%.

13. Sinaga dan Mesra (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Compensation on Work Quality with Work Motivation as An Intervening Variable in BPJS Employment Regional Office of Northern Sumatra.*” Dalam penelitian ini peneliti ingin melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel Kompensasi sebagai variabel independen dan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening dan Kualitas Kerja sebagai variabel dependen. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, penelitian ini dilakukan Kantor Wilayah BPJS Ketenagakerjaan Sumatera Utara. Populasi penelitian ini berjumlah 80 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh populasi dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan pengumpulan data dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner. Model penelitian yang digunakan adalah path analysis dengan smart PLS versi 3.3.3. sebagai alat pengukuran penelitian. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kerja dengan nilai original sample sebesar 0,617 dan nilai P sebesar 0,000. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai original sample sebesar

0,099 dan p value sebesar 0,406. Kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai original sample sebesar 0,717 dan p value sebesar 0,000. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui kualitas kerja secara tidak langsung dengan hasil original sample sebesar 0,443 dan nilai p sebesar 0,000.

14. Mulyani dan Utari (2023) melakukan penelitian dengan judul "*The effect of compensation on performance through employee's work motivation at PT. SKV Prosperous Surabaya.*" Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasinya adalah seluruh karyawan PT. SKV Sejahtera Surabaya yang berjumlah 50 orang yang juga menjadi sampel penelitian karena menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan, motivasi karyawan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di PT. SKV Sejahtera Surabaya sudah dalam kondisi prima. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada PT. SKV Surabaya Sejahtera.

15. Widodo (2017) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Compensation, Leadership And Organizational Culture Through Work Motivation on Employee Performance.*" Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarluaskan kuesioner kepada karyawan di lingkungan perbankan konvensional di Bekasi. Sampel penelitian ditentukan secara simple random sampling dan teknik analisisnya adalah analisis SEM dengan AMOS ver. 21. Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada Perbankan Bekasi. Penelitian ini juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis terdukung namun satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

16. Rahayu, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Dalam Bekerja.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, data yang diperoleh melalui menyebarluaskan kuesioner. Teknik yang dipakai saat pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah menyebarluaskan kuesioner melalui sosial media, dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, dan terdiri dari 12 pertanyaan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui jumlah responden yang bekerja sebagai karyawan yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 6 orang atau 20%, lalu yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang atau 80%. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

17. Agimat, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kerjasama Tim PT. POS Indonesia (Persero) KCU Manado.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kerjasama tim pada PT. POS Indonesia (Persero) KCU Manado. Menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel sebanyak 58 orang responden, dan analisis data menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kerjasama tim, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kerjasama tim oleh karena itu PT. POS Indonesia lebih mempertahankan dan juga meningkatkan lingkungan kerja serta motivasi kerja kepada karyawan.

18. Fauziah dan Baskara (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance Through Motivation.*” Penelitian ini dilakukan di PT Persada Gading Elok menggunakan kuesioner dan menyebarluaskan kepada 100 karyawan dengan sampling jenuh. Analisa data menggunakan smartPLS 3.2.9 dan metode penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) sehingga hasil penelitian diketahui berpengaruh langsung lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja

karyawan, serta disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh kinerja karyawan, sedangkan motivasi memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta motivasi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mempunyai implikasi organisasi untuk berperan besar dalam memberikan kesejahteraan bagi para karyawannya agar kinerja yang diberikan lebih optimal dan kemajuan perusahaan.

19. Nawawi, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “The Influence Of The Work Environment On Employee Work Motivation At PT. Loka Indah Lestari Pohuwato.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Loka Indah Lestari di Popayato Barat, Pohuwato. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai thitung $3,975 > ttabel 1,666$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.
20. Narasuci, et al (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated By Work Motivation And Job Satisfaction.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dosen dan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja di Politeknik Negeri Malang. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen Politeknik Negeri Malang yang berstatus PNS berjumlah 314 orang dengan 256

responden. Data diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan. Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis tersebut dilanjutkan dengan uji Sobel online untuk menguji variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pekerjaan lingkungan terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, motivasi kerja terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil pengujian mediasi, motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja dosen, dan kepuasan kerja belum berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dosen.

21. Parashakti, et al (2019) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector.*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengalisa pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di sektor Kesehatan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dengan alat ukur skala likert. Pengumpulan data tekniknya melalui kuesioner yang disebarluaskan secara acak kepada 100 responden. Hipotesis pertama, lingkungan kerja mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan motivasi diterima. Berdasarkan hasil tersebut analisis, koefisien jalur variabel X1 (lingkungan kerja) ke variabel Y (motivasi karyawan) adalah 0,390 dengan signifikansi sebesar 0,000. Artinya semakin besar lingkungan kerja, semakin baik motivasi karyawan. Hasil penelitian juga

menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X1) dan Kompetensi (X2) mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Motivasi (Y).

22. Sudiarman (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance With Motivation As An Intervening Variable At The Sungai Penuh City Bappeda Office.*” Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh; 2) menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh; 3) menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh; 4) menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh; 5) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh yang berjumlah 37 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh yang berjumlah 37 orang. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis jalur pada taraf alpha 0,05. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

kerja karyawan; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh.

23. Imelda, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan.” Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis data kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Populasi penelitian berjumlah 39 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Variabel diukur menggunakan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan analisis secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan. Secara parsial tidak terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Naga Hari Utama Medan. Secara parsial tidak terdapat pengaruh variabel Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan.

24. Susanto, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan peran motivasi pada Koperasi Simpan Pinjam di Palembang, Indonesia. Penelitian ini mengambil 100 responden dari populasi 130 pengurus koperasi. Para peneliti menerapkan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden uji coba. Analisis deskriptif menggunakan SPSS dan analisis inferensial menggunakan Lisrel 8.8. dengan

Model Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

25. Juliningrum dan Sudiro (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengalisa pengaruh kompensasi, budaya organisasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai administrasi pada PTIIK Universitas Brawijaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Akan tetapi budaya organisasi seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PTIIK UB sehingga akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
26. Arestriani, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Dan Disiplin Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.” Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai, menguji disiplin terhadap kinerja pegawai, menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menguji pengaruh mediasi motivasi kerja pada lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan menguji pengaruh mediasi pada disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Metode penelitian yang digunakan yaitu

penelitian survey. Pendekatan penelitian yaitu penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Populasi dalam penelitiannya itu pegawai yang bekerja di Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Sampel pada penelitian ini yaitu 93 responden. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu analisa outer model, analisa inner model, dan uji hipotesis dengan menggunakan software smart PLS 3.2.7. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai sebesar 393,2 termasuk dalam kategori sangat tinggi, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 370 termasuk kategori tinggi, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 352,25 termasuk kategori tinggi. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Mediasi motivasi kerja tidak berpengaruh pada lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan mediasi motivasi kerja berpengaruh signifikan pada disiplin kerja dan kinerja pegawai.