

BAB II

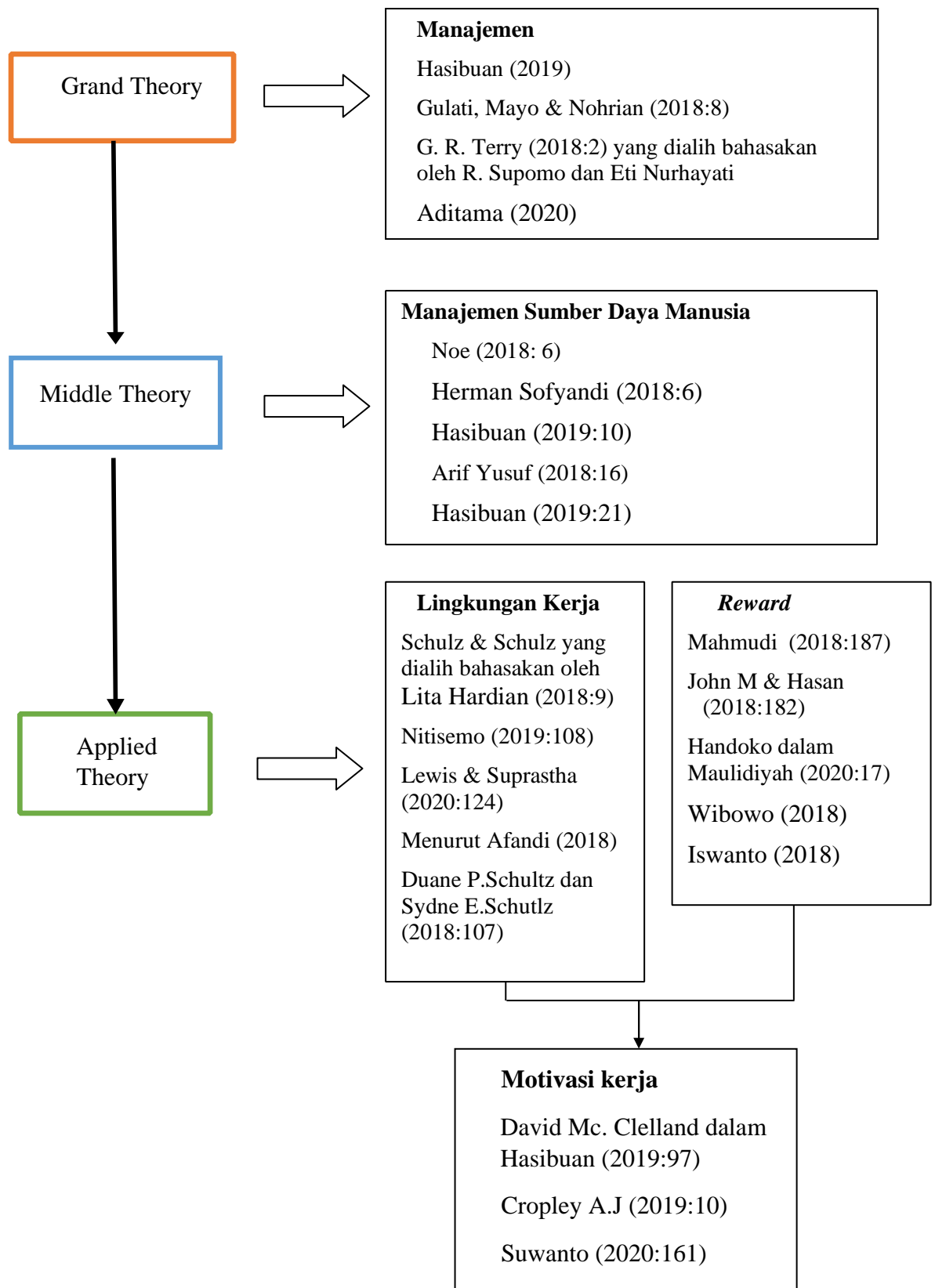
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian. Pada kajian pustaka ini berisikan konsep dan landasan teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu variabel lingkungan kerja, *reward* dan motivasi kerja. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Landasan teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dan para ahli. Pada uraian selanjutnya peneliti akan menyajikan kerangka landasan teori yang digunakan untuk mengetahui *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

2.1.1 Landasan Teori Yang Digunakan

Pada sub bab ini, penelitian ini juga akan menjelaskan mengenai teori yang digunakan dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori dalam penelitian ini dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang digunakan yang terdiri dari: *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. Selain teori, dilakukan juga pengkajian hasil para peneliti sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini. Berikut peneliti sajikan dalam bentuk gambar mengenai bentuk gambar mengenai teori yang digunakan dalam penelitian ini.



2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi akan tetapi mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki rangkaian ini dinamakan dengan manajemen.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi- fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa perancis kuno, yaitu “*management*”, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen, yaitu:

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa :

“Manajemen merupakan suatu ilmu serta seni dalam mengendalikan suatu proses guna macam mana memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lain yang terdapat dalam perusahaan secara efisien serta efektif guna menggapai tujuan yang sudah di tentukan”.

Sedangkan berdasarkan teori Gulati, Mayo & Nohrian (2018:8) mengemukakan bahwa:

“Management is the act of working with and through a group of people to accomplish a desired goal or objective in an efficient and effective manne”. Manajemen adalah tindakan bekerja dengan dan melalui sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif.”

Definisi manajemen menurut G. R. Terry dialih bahasakan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) yaitu:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja agar mencapai hasil yang diinginkan dan bertujuan untuk pencapaian tujuan bersama.

2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan teori Aditama (2020) mengemukakan bahwa fungsi- fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan hal yang penting bagi suksesnya sebuah tujuan, program dan proyek dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya

organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit. Pengalokasian kerja dalam departemen dan unit memungkinkan pelaksanaan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi sehingga menjadi jelas tanggung jawab setiap bidang masing-masing, serta dengan adanya pengorganisasian, manajer dapat menentukan berapa jumlah personil yang dibutuhkan serta struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. *Leading* (Kepemimpinan)

Dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting bagi organisasi karena manajer harus memiliki karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengendalian menjadi penting bagi sebuah organisasi sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.2.2 Unsur - Unsur Manajemen

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas 6M (*man, money, materials, machines, methods, dan markets*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara personal maupun tim dalam

rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut Noe yang dialih bahasakan oleh Bayu Airlangga (2018: 6) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah

“Human resources management refers to the policies, practices and system that influence employees.” Manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki perusahaan.

Seda Herman Sofyandi (2018:6) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning, organizing, leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Menurut Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat

memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli: Menurut Hasibuan (2019:21) menyebut bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah suatu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini dan dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil sesuai dengan prestasi kerjanya.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

j. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan

kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Dengan pemberhentian berakhirnya sudah keterkaitan kerja.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau

perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c) Mengembangkan kualitas kerja.
- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang tujuan individual dari karyawan itu sendiri.

2.1.4 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan tugas yang

diberikan kepada karyawan, dengan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan serta memberikan semangat kerja kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat mempengaruhi peningkatan motivasi kerja karyawan.

Beberapa ahli mengemukakan pengertian Lingkungan Kerja diantaranya adalah:

Menurut Menurut Schultz & Schultz dialih bahasakan oleh Lita Hardian (2018)

menyatakan bahwa:

“The work environment is defined as a condition related to the characteristics of the workplace towards the behavior and attitudes of employees where this is related to the occurrence of psychological changes due to things that are experienced at work or in certain circumstances that must be continuously considered by the organization which includes work boredom, monotonous work and fatigue.”

Menurut Nitisemito (2019:108) menyatakan bahwa:

“The work environment is everything around an employee and can influence the task of carrying out such duties as air conditioning, living, and other things”. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar seorang karyawan dan dapat mempengaruhi tugas dalam menjalankan tugasnya seperti penyejuk ruangan, tempat tinggal, dan lain-lain.

Menurut Lewis & Suprastha, (2020:124) menyatakan bahwa:

“Lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan pegawai, kondisi kerja, hubungan pegawai di dalam perusahaan yang bersangkutan”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan baik secara langsung atau tidak yang dapat mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya saat melakukan pekerjaan.

2.1.4.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam perusahaan sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap

efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Menurut Siagian (2018:57) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan yang mudah tercapai.
- e. Tersedianya angkutan, baik yang diperuntukan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakikatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, atasan maupun hubungan dengan bawahan.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018) untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lapang
3. Ventilasi udara yang baik
4. Tersedianya tempat ibadah
5. Tersedianya sarana angkutan karyawan

Menurut Afandi (2018:66) secara umum lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis:

1. Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi:
 - a. Rencana ruang kerja, meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
 - b. Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi hasil kerja karyawan.
 - c. Kondisi lingkungan kerja, penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

- d. Tingkat *visual privacy* atau *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya sebagai “keleluasaan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.
2. Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:
 - a. Pekerjaan yang berlebihan, Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang di dapat kurang maksimal.
 - b. Sistem pengawasan yang buruk, Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
 - c. Frustrasi, Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi pegawai.
 - d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk, Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin organisasi.
 - e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai

tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negative yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya: persaingan, masala status dan perbedaan antara individu.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Duane P.Schultz dan Sydne E.Schultz dalam Mangkunegara (2018:107) dimensi dan indikator Lingkungan Kerja Non Fisik terdiri dari lingkungan kerja temporer dan lingkungan kerja psikologis

1. Lingkungan Kerja Temporer

Lingkungan kerja seperti ini berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau selama orang tersebut bekerja. Kondisi seperti ini yang harus diperhatikan agar para karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja.

a. Waktu jam kerja

Dalam kebijakan pegawai di Indonesia standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Karyawan dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, karyawan bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan karyawan setengah pengangguran yang terlihat (*visible underemployed*).

b. Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat kerja perlu diberikan kepada karyawan agar karyawan dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat

yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan dapat meningkatkan produksi serta meningkatkan efisiensi.

2. Lingkungan Kerja Psikologis

Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perusahaan yang bersifat pribadi atau kelompok. Hal tersebut pula dapat dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

a. Hubungan kerja antara bawahan dan atasan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

b. Hubungan kerja antar rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

c. Bosan kerja

Bosan kerja dapat disebabkan perasaan tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Untuk dapat mengurangi perasaan bosan kerja, perusahaan dapat melakukan penempatan jam kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

d. Kelelahan kerja

Kelelahan kerja terdiri atas dua macam yaitu kelelahan psikis dan kelelahan fisiologis. Penyebab kelelahan psikis adalah kebosanan kerja, sedangkan kelelahan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, turn over dan kecelakaan kerja.

e. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

2.1.5 Pengertian *Reward*

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan motivasi kerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara financial dan non-financial. Di luar upah, gaji, dan insentif seringkali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *Reward*, di antaranya adalah:

Menurut Mahmudi (2018:187) menyatakan bahwa:

Reward dapat diartikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Sistem reward adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi.

Menurut John M. Echols dan Hasan Shadily (2018) menyatakan bahwa:

“Something given in exchange for good behavior or good work”. Hal tersebut dapat diartikan bahwa reward adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang apabila ia melakukan perubahan perilaku yang baik atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.

Menurut Handoko dalam Maulidiyah (2020:17) menyatakan bahwa:

“Reward merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian dari *reward* menurut beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* juga diberikan guna memotivasi serta menambah semangat karyawan supaya bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2.1.5.1 Tujuan *Reward*

Menurut Ivancevich dalam Hidayat (2018) tujuan utama dari program *reward* adalah:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Menurut (Sedarmayanti, 2018:83) Penghargaan dapat menjembatani antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual. Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan di dalam organisasi.
4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individu terhadap anggota.

Secara luas *Reward* diciptakan untuk menarik, menahan, dan meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan. Namun, tujuan yang lebih penting di dalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal: berdasarkan kualitas dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal: disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual: pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang seimbang dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan. Dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Di mana sistem penghargaan harus mencerminkan penghargaan bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.5.2 Jenis-jenis *Reward*

Macam-macam *Reward* menurut Byars dan Rue dalam Iswanto (2018), dalam sistem penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang

ditawarkan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Disini perusahaan menawarkan berbagai penghargaan antara lain yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

1. Sistem *Reward* Intrinsik

Menurut Schuster dalam Iswanto (2018) sistem penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri yaitu para karyawan dapat menerima sebuah penghargaan intrinsik apabila karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugasnya tanpa ada bantuan dari pihak ketiga. Dan dapat diartikan bahwa penghargaan intrinsik ini dapat tidaknya suatu karyawan ditentukan dari diri mereka sendiri dengan pekerjaan yang telah dihasilkan.

2. Sistem *Reward* Ekstrinsik

Menurut Schuster, Bryan dan Rue dalam Iswanto (2018) penghargaan ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang dikontrol langsung oleh perusahaan dan diserahkan langsung oleh perusahaan kepada karyawan yang menerima penghargaan tersebut karena kerja keras mereka diakui oleh perusahaan yang telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

2.1.5.3 Norma Reward

Hubungan antara pekerja dan atasan dapat dikatakan sebagai pertukaran, menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward* (Wibowo,2018). Secara ideal ada empat norma dalam setiap *reward* yang berbeda, yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimalkan keuntungan)

Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari *reward* maksimum.

2. *Equity* (keadilan)

Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya.

3. *Equality* (kesamaan)

Setiap orang harus mendapat *reward* yang sama. Tanpa memandang perbandingan kontribusi.

4. *Need* (kebutuhan)

Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya. Jadi menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator-indikator Reward

Menurut Mahmudi (2018:187) dimensi dan indikator-indikator *reward*, yaitu sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stockgrant*).

2. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:
 - a. Kenaikan gaji pokok.
 - b. Tambahan honorarium.
 - c. Insentif jangka pendek.
 - d. Insentif jangka panjang.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja misalnya:

- a. Tunjangan (misalnya tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua).
 - b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
 - c. kesejahteraan rohani misalnya (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).
- ### 4. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang

berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a. Penugasan untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.

5. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a. Promosi jabatan.
- b. Pemberian kepercayaan.
- c. Peningkatan tanggung jawab.
- d. Pemberian otonomi yang lebih luas.
- e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik.
- f. Pengakuan.
- g. Pujian.

2.1.6 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti “dorongan atau daya gerak”. Motivasi sangat penting karena pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat kerja kemauan bekerja, dan keikhlasan untuk bekerja dalam diri seorang karyawan. Semakin meningkatnya semangat kerja, kemauan untuk bekerja dengan

ikhlas maka akan membuat pekerjaan lebih maksimal yang otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli:

Menurut David Mc.Clelland dalam Hasibuan (2019:97) menyatakan bahwa:

“Potential energy reserves that a person has to be used and released depending on the strength of the drive and the opportunities that exist where the energy will be utilized by employees because of the motive power of basic needs, expectations and incentive values”. Cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Menurut Cropley A.J (2019:10) menyatakan bahwa:

“Motivation is Goal to be achieved through a certain behavior”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa motivasi adalah tujuan yang ingin dicapai melalui perilaku tertentu”.

Menurut Suwanto (2020:161) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu”.

Dari beberapa pendapat para ahli motivasi kerja disimpulkan bahwa pentingnya motivasi kerja karena motivasi kerja dapat memberikan dampak tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

2.1.6.1 Faktor-faktor Pemberian Motivasi

Faktor-faktor pemberian Motivasi menurut Edy Sutrisno (2018:116) dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat dipengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- e. Keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam pemberian motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja.
- b. Kompensasi yang memadai.
- c. Supervisi yang baik.
- d. Adanya jaminan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (2018:117) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Berikut merupakan penjelasan faktor internal dan eksternal:

1. Faktor Internal

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi

- d. Kebutuhan
 - e. Keinginan
 - f. Kepuasan kerja
 - g. Prestasi kerja yang dihasilkan.
2. Faktor Eksternal
- a. Jenis dan sifat pekerjaan
 - b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
 - c. Organisasi tempat bekerja
 - d. Situasi lingkungan pada umumnya
 - e. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja adalah: *Reward*, gaji, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, kompetensi, lingkungan kerja, *punishment*, kepemimpinan dan prestasi kerja.

2.1.6.2 Teori-teori Motivasi

Teori motivasi adalah teori yang mengulas mengenai motivasi serta mengelompokkannya menjadi beberapa bentuk dari kurun waktu ke waktu. Dibawah ini terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Robbins dan Judge dalam Diana (2018:223) teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan,

yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*).

Kebutuhan seperti: makan minum, perlindungan fisik, bernafas, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*).

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

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*).

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

d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*).

Yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

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

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

2. Teori Kebutuhan Berprestasi (*Mc. Celland Theory of needs*)

David Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2018:97) sesuai dengan karakteristik focus dalam penelitian ini, mengukur potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi, Motivasi terdiri dari

tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*).
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
 - d. Kebutuhan untuk diterima.
 - e. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - f. Kebutuhan untuk ikut serta dalam bekerja sama.
 - g. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
 - h. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
 - i. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of affiliation*).
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of power*).

3. Teori Clyon Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ini dikemukakan oleh Clyn Aderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari Abraham Maslow.

a. Existence Needs.

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja.

b. Relatedness Needs.

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

c. Growth Needs.

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

a. Faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan, meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

b. Aspek Intrinsik (*Job content*)

Jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tindak motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Veithzal (2019:253).

Akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

a. Hubungan upaya kinerja.

b. Hubungan kinerja ganjaran.

c. Hubungan ganjaran tujuan.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2019:97), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan atas prestasi (*Needs of Achievement*).

- a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atau apresiasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*)
- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia bekerja.
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - c. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
3. **Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*)**
- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
 - b. Kebutuhan untuk menduduki posisi tertentu.
 - c. Kebutuhan untuk berpartisipasi menentukan tujuan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar penyusunan penelitian ini, merupakan karya penelitian yang bertujuan untuk menemukan inspirasi baru bagi penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti. Selain itu penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan serta dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu merupakan kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kajian yang

digunakan yaitu mengenai Lingkungan kerja, *Reward*, dan yang berpengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan. Pada halaman selanjutnya terdapat beberapa penelitian terdahulu yang sebagai bahan perbandingan agar diketahui sesuai dengan kajian yang akan digunakan oleh peneliti:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian, Penelitian dan hasil judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pramudia (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk. <i>Management research Jurnal Vol 1 No. 1 April 2022.</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.
2.	Ni Putu, I Wayan dan Bagus Nyoman (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif dan <i>Reward</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Tiara Indah Abadi. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar Volume 3, Nomor 2, Tahun 2022	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel Insentif.
3.	Nesia, Renny, dan Yoko (2022) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Deraya.	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel <i>Punishment</i> .

NO	Judul Penelitian, Penelitian dan hasil judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Sosial dan Sains Vol 2 No. 5			
4.	Eva, Arif, & Nurminingsih (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Kaliaren Jaya Polywood) Jurnal Administrasi & Manajemen Vol 11, No. 2 (2021)	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.
5.	Priambudi dan Anggara (2021) Pengaruh Lingkungan kerja, <i>Reward</i> dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Studi Pada PT.BPR Arthamandiri Pujon Malang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 8 No. 1	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan.
6.	Ivan, Ismail, Lutfaida, Latifa, Irma, dan Setia (2020) Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Motivasi kerja karyawan. (Studi kasus pada karyawan PT. Makitamega Makmur Perkasa) Jurnal Ilmiah Nasional Vol 2 No. 3 2020	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.
7.	Jessica, Syawaluddin, dan Aidil (2020). Pengaruh <i>Reward</i> dan Loyalitas Karyawan	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan

NO	Judul Penelitian, Penelitian dan hasil judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tuahta Maju Ersada.</p> <p>Jurnal Bisnis Kolega (JBK), Vol 6, No 2.</p>	positif terhadap Motivasi Kerja.	Motivasi Kerja.	Variabel Loyalitas Karyawan.
8.	<p>Kayalvizhi (2018)</p> <p><i>Study on the Impact of Reward and Recognition on Work Motivation and Job Satisfaction.</i></p> <p>International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET).</p>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel Kepuasan Kerja.
9.	<p>Zaha, Nishatnaz, Vrushabh, Adarsh, Arti (2020).</p> <p><i>Impact of Reward System on Employee Motivation.</i></p> <p><i>International Journal of Business and Management Future; Vol. 4, No. 2; 2020.</i></p>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.
10.	<p>Ayu, Ribhan & Erlina (2021).</p> <p><i>The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables of the Banda Lampung City DPRD employees</i></p> <p><i>International Journal</i></p>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel Mediasi.

NO	Judul Penelitian, Penelitian dan hasil judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>of Disaster Recovery and Business Continuity. Vol.12, No.1,(2021).</i>			
11.	<p>Lastrı & Syarifuddin (2018).</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung</p> <p>E-Proceeding of Management: Vol.4, No.2</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.</p>	<p>Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja, Variabel Motivasi Kerja serta tempat penelitian PT. Pindad Persero Kota Bandung.</p>	<p>Tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan.</p>
12.	<p>Juanita (2019).</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa Medan</p> <p>Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains Vol 1 No.1</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.</p>	<p>Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja serta Variabel Motivasi Kerja</p>	<p>Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.</p>
13.	<p>Lyta Lestary1 dan Harmon (2019).</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero)</p> <p>Jurnal Riset Bisnis &</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.</p>	<p>Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja serta Variabel Motivasi Kerja.</p>	<p>Lokasi penelitian, dan tahun penelitian.</p>

NO	Judul Penelitian, Penelitian dan hasil judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Investasi, Vol. 3, No. 2.			
14.	Dudu, Sholikul, dan Rio (2019). Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Antam Tbk Pongkor Departemen Process Plant. Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam Vol 1 No.2.	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel <i>Punishment</i> .
15.	Basuki & Gery Saputra (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan sistem <i>Reward</i> terhadap Motivasi Kerja dimoderasi Disiplin Kerja pada PT Mitra Inovasi Gemilang (MING). Jurnal Manajemen Jasa Vol 4 No 1.	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.	Variabel memiliki kesamaan yaitu Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> serta Variabel Motivasi Kerja.	Lokasi penelitian, tahun penelitian dan peneliti tidak menggunakan Variabel <i>Punishment</i> .

Sumber: Diolah dari beberapa sumber

Berdasarkan Tabel 2.1 hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan yang dilakukan oleh peneliti. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan dan perlakuan yang adil dari manajemen. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada pada tempat kerja, baik itu bersifat fisik maupun non fisik, yang mempengaruhi motivasi kerja. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja organisasi dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas motivasi kerja.

Menurut penelitian oleh penelitian dari Lyta Lestari dan Harmon (2019) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Divisi Detail *Part Manufacturing* Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Dan penelitian dari Juanita (2019). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Pancakarsa Bangun Reksa Medan terdapat hasil pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Pramudia (2022) Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadaan lingkungan kerja yang ada maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kerja yang optimal, maka pemimpin perusahaan perlu mengevaluasi motivasi kerja para karyawan dan pimpinan harus bijak dalam membuat keputusan yang baik terkait karyawan yang patut diberikan *reward*. Pemberian *reward* yang mencukupi kebutuhan hidup karyawan akan mengakibatkan karyawan merasa tenang dan dapat berkonsentrasi untuk bekerja dengan penuh semangat, sehingga tidak terpikirkan olehnya untuk mencari tambahan penghasilan di tempat kerja yang lain. Pemberian *reward* yang adil sesuai dengan kontribusi karyawan, dapat memelihara motivasi kerja yang tinggi. *Reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan

suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ivan, Ismail, Lutfiaida Karmilah, Latifa Hannum Sihite, Irma Cahyani, dan Setia Mulyawan (2020). Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi kerja karyawan. (Studi kasus pada karyawan PT. Makitamega Makmur Perkasa), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh *Reward* dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Tuahta Maju Ersada oleh Jessica Halim, Syawaluddin, dan Aidil Putra (2020), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Nesia Nanda Kurnia, Renny Husnaiti, dan Yoko Tristiarto (2022). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Deraya, menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Dan *Reward* Terhadap Motivasi Kerja

Karyawan

Lingkungan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam kelangsungan motivasi bekerja, sehingga dalam pengolahannya diperlukan perhatian yang khusus. Pengelolaan *reward* yang kurang baik, dapat menyebabkan motivasi kerja yang kurang. Perusahaan yang mampu menghasilkan lingkungan kerja dan *reward* yang baik dalam kelangsungan kinerja organisasi kemungkinan besar berjalan dengan efektif. SDM yang sehat akan mampu memenuhi kinerja organisasi. Selain lingkungan kerja juga *reward* merupakan salah satu hal yang

penting dalam perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya, dapat dilihat dari SDM di dalamnya.

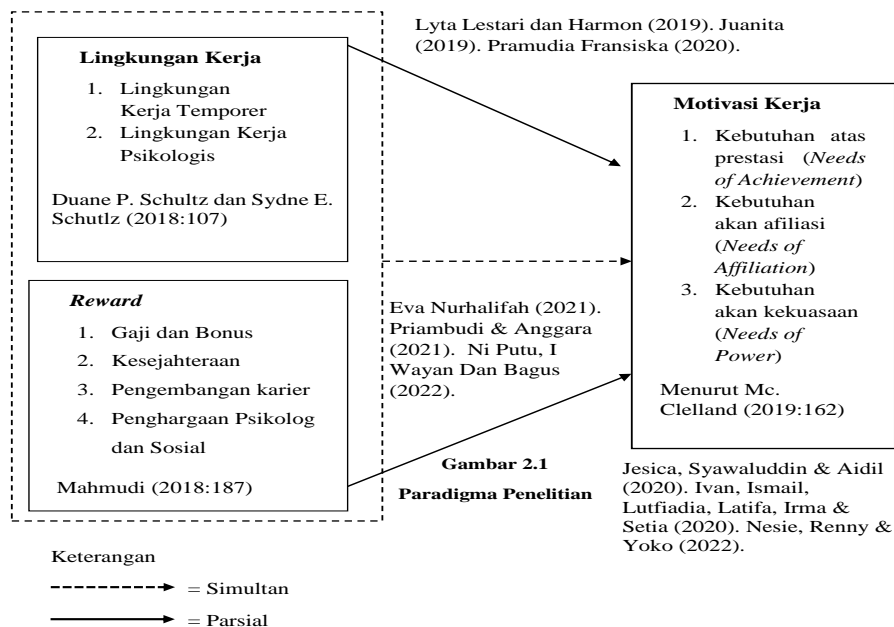
Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Priambudi, Anggara Bagus (2021). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, *Reward* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. BPR Kerta Arthamandiri Pujon Malang), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *reward* terhadap motivasi kerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Eva Nurhalifah, Arif Haryana, Nurminingsih (2021). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Reward* terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood), menunjukkan bahwa terdapat hasil positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *reward* terhadap motivasi kerja.

Adapun penelitian lain yang dilakukan Ni Putu Ariska Aprillyanti, I Wayan Suarjana dan Bagus Nyoman Kusuma Putra (2022) dengan judul penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif dan *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Tiara Indah Abadi juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *reward* terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya lingkungan kerja dan *reward* dalam sebuah perusahaan dalam mewujudkan motivasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuwan berbeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2019:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2. Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

- b. Terdapat Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.