

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk memecahkan masalah tentang manajemen sumber daya manusia, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Mulai dengan pemahaman umum, kemudian pemahaman khusus tentang teori yang relevan dengan topik yang akan di teliti. Berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis serta untuk menyusun kinerja pustaka.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup Tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki

2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata „*to manage*“ yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Dalam bahasa latin ada kata yang punya pengertian yang hampir

sama, yakni „manus“ yang artinya tangan atau menangani. Manajemen merupakan skill atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk kita. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan leader atau pemimpin, sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang leader. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu:

Menurut Robbins (Robbins et al., 2020) mengemukakan bahwa :*“Management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and efficiently. Effective means that goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule”* artinya “Manajemen sebagai sebuah proses peencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (tujuan) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.”

Menurut (Griffin, 2021) menyatakan bahwa *“Early advocates of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines”* yang artinya “Pendukung awal dari perspektif manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang yang pada dasarnya mekanistik; yaitu, mereka pada dasarnya berusaha mengonseptualisasikan

organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak di dalam mesin tersebut”.

Menurut Mariane (2019) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Menurut mengemukakan bahwa “Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber- sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan.” Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien.

2.1.3 Pentingnya Manajemen

Manajemen sangat penting bagi perusahaan karena berperan sebagai pemandu dalam mengarahkan sumber daya perusahaan, mengambil keputusan strategis, dan mencapai tujuan organisasional. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen sangat penting bagi kesuksesan perusahaan menurut (Fahmi, 2014) :

1. Perencanaan Strategis

Manajemen membantu perusahaan dalam perencanaan strategis, membantu menetapkan tujuan jangka panjang, serta merancang strategi untuk mencapainya. Perencanaan yang baik membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

2. Koordinasi Sumber Daya

Manajemen bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya perusahaan, seperti manusia, finansial, dan teknologi. Koordinasi yang efektif membantu mencegah pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional.

3. Pengambilan Keputusan

Manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, dari keputusan strategis hingga operasional. Keputusan yang baik membantu perusahaan mengatasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai keunggulan kompetitif.

4. Pengembangan dan Pengelolaan Tim

Manajemen membantu mengembangkan tim yang produktif dan berkinerja tinggi. Ini termasuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Manajemen yang efektif juga mendorong kerjasama dan komunikasi di antara anggota tim.

5. Motivasi Karyawan

Manajemen berperan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan pengakuan atas kinerja yang baik, penyediaan insentif, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.

6. Pengelolaan Perubahan

Manajemen membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan, baik itu perubahan dalam pasar, teknologi, atau kebijakan bisnis. Manajemen yang

efektif dapat merancang strategi untuk mengelola perubahan dengan minimal gangguan.

7. Pengawasan dan Pengendalian

Manajemen menyediakan sistem pengawasan dan pengendalian untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini membantu mencegah terjadinya masalah dan memastikan akuntabilitas.

Keseluruhan, manajemen adalah elemen yang sangat penting dalam membentuk arah dan kesehatan keseluruhan perusahaan. Manajemen yang baik membawa dampak positif bagi efisiensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan.

2.1.4 Fungsi Manajemen

Agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Empat fungsi manajemen menurut (S. P. Robbins, 2019b) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuan-tujuannya seperti kualitas dan keselamatan

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*). Setelah itu pengorganisasian (*organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang

ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dan perusahaan tersebut. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperlihatkan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

2.1.5.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan dalam suatu bidang yang mencakup adanya kegiatan operasional dalam ruang lingkup, tenaga kerja, manajer dan pegawai sebagai aktivitas suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk aktivitas organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut (S. Armstrong, 2020) mengemukakan bahwa *“Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations”* yang artinya “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam atau organisasi”.

Menurut (Dessler, 2020) mengemukakan bahwa *“Human resource management is a policy and training to meet the needs of workers or aspects contained in HR, such as management positions, recruitment, selection, training, compensation, and employee performance appraisal”* yang artinya “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi,

pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan” Menurut (Robbins et al., 2020) menyatakan bahwa “*Management is a process involving coordinating and supervising the workactivities of other people, so that their activities can be completed efficiently and effectively*” yang artinya “Manajemen merupakan proses melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Menurut (Soetrisno, 2020) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagaiperluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dankemampuan pengelolanya.”

Menurut (Kasmir, 2019) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu organisasi atau Perusahaan yang fokus untuk pengelolaan karyawan atau anggota nya, pengembangan potensi, pengawasan untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.5.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen SDM mencakup berbagai aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. (Sedarmayanti, 2009) mengemukakan berkaitan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia

(SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:

1. *Pre Service Training* (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

2. *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Post Service Training* (Pelatihan Purna/Pasca Tugas)

Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

2.1.5.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia, Malayu S.P (M. S. P. Hasibuan, 2019) yaitu :

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta ditempatkan sesuai dengan kompetensinya

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

2.1.6 Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja.

2.1.6.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan

kepegawaian mereka dengan sebuah perusahaan. Umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh perusahaan. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, di mana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Berikut beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

(S. P. Robbins, 2019a) dalam bukunya yang berjudul *“Fundamentals of Management”* menyatakan bahwa: *“Compensation is defined as all forms of rewards received by employees in exchange for their contributions to the organization. Compensation not only includes the salaries or wages received by employees but also encompasses various other forms of benefits such as bonuses, allowances, insurance, facilities, and other forms of rewards provided by the organization to enhance motivation, job satisfaction, and employee performance”*.

C mengemukakan pendapat bahwa : “Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan karyawan, baik secara finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi merupakan hal yang sulit dan kompleks, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggung jawabkan, serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja.”

Menurut (Dewi, 2023) menyatakan bahwa: “Kompenasi merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja”.

Sedangkan (Septiana, 2022) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah suatu fungsi manajemen sumber daya manusia, yang sangat penting peranannya yang

harus dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan. Berkembang dan majunya organisasi selain ditentukan oleh budaya organisasi juga ditentukan oleh pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan atau organisasi, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa pembayaran keuangan langsung seperti upah, gaji, insentif dan bonus, serta pembayaran tidak langsung dapat berupa tunjangan keuangan seperti asuransi”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas balas jasa yang diberikan oleh Perusahaan kepada karyawannya. Baik dalam bentuk finansial maupun dalam bentuk barang atau jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

2.1.6.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut (S. P. Robbins, 2019a) jenis-jenis kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung (Direct Compensation):
 - a. Gaji dan Upah: Pembayaran tetap yang diberikan kepada karyawan secara periodik, seperti bulanan atau mingguan. Gaji biasanya diberikan kepada karyawan dengan status pekerjaan tetap, sedangkan upah diberikan berdasarkan jumlah jam atau hari kerja.
 - b. Insentif: imbalan langsung yang dibayarkan pada karyawan karena kinerjanya lebih dari standar yang ditentukan. Insentif adalah bentukan lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

- c. Bonus dan Komisi: Penghargaan finansial yang diberikan di atas gaji atau upah reguler, biasanya berdasarkan pencapaian tertentu, seperti target penjualan atau pencapaian proyek.

2. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation):

- a. Tunjangan: Termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, cuti yang dibayar, dan lain-lain. Manfaat ini tidak langsung memberikan uang kepada karyawan, tetapi memberikan nilai melalui dukungan finansial untuk kebutuhan tertentu.
- b. Fasilitas: fasilitas ini bisa termasuk mobil dinas, biaya telepon seluler, dan penggunaan fasilitas-fasilitas perusahaan lainnya yang bertujuan untuk membuat kehidupan karyawan lebih nyaman dan meningkatkan kinerja mereka.

2.1.6.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Pemberian kompensasi oleh Perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap Perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. (Subakti, 2022) menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Produktivitas

Perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan. Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

2. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*). Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika perusahaan memberikan kompensasi di atas kemampuan Perusahaan, maka Perusahaan itu akan terancam bangkrut.

3. Kesediaan Untuk Membayar

Kesedian untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4. Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

5. Organisasi Karyawan atau Serikat Pekerja

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada perusahaan yang dianggap tidak memberikan

kompensasi yang sesuai, maka organisasi karyawan akan menuntut perusahaan tersebut.

6. Berbagai Peraturan dan Perundang Undangan

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundang-undangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan. Undang-Undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi Perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

(S. P. Robbins, 2019) mengklasifikasikan kompensasi menjadi dua dimensi, yaitu:

1. Kompensasi langsung merupakan semua komponen kompensasi yang diterima secara langsung oleh pekerja atau pegawai pada waktu-waktu tertentu atau setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Gaji dan Upah

Pembayaran tetap yang diberikan kepada karyawan secara periodik, seperti bulanan atau mingguan. Gaji biasanya diberikan kepada karyawan dengan status pekerjaan tetap, sedangkan upah diberikan berdasarkan jumlah jam atau hari kerja.

- b. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan pada karyawan karena kinerjanya lebih dari standar yang ditentukan. Insentif adalah bentukan lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

c. Bonus dan Komisi

Penghargaan finansial yang diberikan di atas gaji atau upah reguler, biasanya berdasarkan pencapaian tertentu, seperti target penjualan atau pencapaian proyek.

2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Indikatornya adalah sebagai berikut:

a. Tunjangan

Termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, cuti yang dibayar, dan lain-lain. Manfaat ini tidak langsung memberikan uang kepada karyawan, tetapi memberikan nilai melalui dukungan finansial untuk kebutuhan tertentu.

b. Fasilitas

Artinya segala sesuatu yang dinikmati dan dirasakan karyawan demi rasa kenyamanan saat bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada mencapai tujuan perusahaan seperti, pelatihan, reward, atau penghargaan, alat kerja yang memadai contohnya komputer, alat tulis, telpon, meja, kursi dan lain-lain serta tempat ibadah, kantin dan fasilitas kesehatan.

2.1.7 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen, meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi pada suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung

terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan (Budiarti, 2020).

2.1.7.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut.

Lingkungan kerja adalah suasana dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Menurut Taiwo dalam (Josephine & Harjanti, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja.

Menurut Netisemito (2017 : 109) dalam (Mahmudah Enny, 2019) yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, musik, dan lain-lain. Karena itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan harus

mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Supardi dalam (Mamesah, 2019) Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

Dan menurut Ahyari yang dikutip dari (Lewis & Suprastha, 2020) menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat memengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan pegawai, kondisi kerja, hubungan pegawai di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Dari beberapa definisi diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya pada saat bekerja.

2.1.7.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

1. Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai. 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 tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai

- c. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti musholla untuk pegawai.
 - d. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan pegawai 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 pegawai dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Sedangkan menurut (Mahmudah Enny, 2019), lingkungan kerja terbagi:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia contohnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Selain itu ada beberapa kondisi lingkungan fisik yang baik yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Bangunan tempat harus dibangun dengan mempertimbangkan keselamatan kerja agar karyawan merasa aman dalam melakukan pekerjaan, disamping itu bangunan kerja juga harus di desain sebagai mungkin.
- 2) Tersedianya peralatan kerja yang memadai sangat dibutuhkan karyawan untuk menunjang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Fasilitas harus diperhatikan oleh perusahaan karena fasilitas sangat dibutuhkan karyawan untuk menunjang semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Disamping itu perusahaan perlu memperhatikan cara memanusiakan karyawan seperti menyediakan tempat istirahat untuk karyawan setelah lelah dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta tempat ibadah untuk menjalankan ibadahnya seperti masjid atau mushola.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan yang membahas tentang hubungan kerja antara karyawan dengan atasan atau hubungan sesama karyawan. Karna pada dasarnya dalam bekerja manusia bukan semata-mata karena untuk mencari uang, akan tetapi bekerja merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Untuk menunjang tujuan tersebut manusia harus berinteraksi dengan orang lain.

Menurut (Mahmudah Enny, 2019) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun sesama rekan ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non

fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi beberapa segmen yaitu:

- 1) Hubungan kerja sesama karyawan. Kerjasama antara karyawan sangat penting untuk dijaga karena berpengaruh terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, jika kerjasama antara karyawan dapat berjalan dengan baik maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 2) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Hubungan antara pemimpin atau atasan dengan bawahan harus dijaga dengan baik serta harus saling menghargai agar menimbulkan rasa hormat antara atasan atau pemimpin dengan bawahan, apabila hubungan karyawan dengan atasan tidak harmonis maka akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan itu sendiri.

Lingkungan kerja sangat luas cakupannya sehingga ini merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam memperlakukan pegawainya agar betah bekerja di perusahaan tersebut. Lingkungan kerja dapat di golongkan menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Sebagian perusahaan hanya beberapa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang dapat dipenuhi oleh perusahaan, misalnya dari segi bangunan kerja yang nyaman, peralatan yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan. Tetapi dari segi hal lain mungkin masih banyak belum terpenuhi, misalnya tidak ada tempat istirahat bagi pegawai, tidak tersediannya kafetaria, kurang tersediannya alat transportasi yang memadai bagi karyawan, hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan yang betul-betul sadar akan pentingnya kehadiran

karyawan diperusahaan tersebut. Sebab karyawan merupakan aset yang sangat penting akan keberlangsungan hidup perusahaan.

2.1.7.3 Faktor-faktor Yang Dapat Membentuk Kondisi Lingkungan Kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayati dalam (Katini, 2019) yang dapat memengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan diantaranya adalah:

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya / penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu diperhatikan adanya penerangan (cahaya yang terang) tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 yaitu: cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung, cahaya setengah tidak langsung.

2. Temperature di tempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan tubuh. Menurut hasil dari penelitian, untuk berbagai tingkat

temperature akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karna kemampuan beradaptasi pegawai berbeda.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara bisa ditanyakan dalam persentase, kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperature udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme, udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasi kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak

pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilalukan dengan efisien sehingga kinerja meningkat. Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak di inginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya.

6. Bau tidak sedap

Adanya bau tidak sedap di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau yang tidak sedap yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

8. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk di perdengarkan di tempat kerja.

9. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (satpam).

Menurut (Azharuddin, 2019) Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Terbentuknya Sebuah Kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik adalah :

1. Perhatian dan Dukungan Pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerja Sama antar Kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan.

Berdasarkan uraian diatas faktor yang dapat memepengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan diantaranya adalah penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi, kebisingan, bau tidak sedap, dekorasi ditempat kerja, musik ditempat kerja, dan keamanan ditempat kerja.Sedangkan untuk faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya sebuah kondisi lingkungan kerja non fisik adalah perhatian dan dukungan pimpinan, kerja sama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi.

2.1.7.4 Dimesi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi dan indikator adalah untuk mengukur bagaimana lingkungan kerja di sebuah perusahaan. Mengacu pada pendapat yang disampaikan oleh (Mahmudah Enny, 2019) dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti bangunan tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas perusahaan, tersedianya sarana transportasi.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, kebisingan, dan sebagainya.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, dengan indikator hubungan atasan dan bawahan dan indikator dengan sesama rekan kerja.

Menurut (Mahmudah Enny, 2019) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun sesama rekan ataupun hubungan dengan bawahan, komunikasi, dan

dukungan pemimpin. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan yang membahas tentang hubungan kerja antara karyawan dengan atasan atau hubungan sesama karyawan. Karna pada dasarnya dalam bekerja manusia bukan semata-mata karena untuk mencari uang, akan tetapi bekerja merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Untuk menunjang tujuan tersebut manusia harus berinteraksi dengan orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa terdapat dua dimensi pada variabel lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan 47 lingkungan non fisik. Untuk indikator lingkungan fisik yaitu lingkungan langsung dan lingkungan perantara, sedangkan untuk lingkungan non fisik terdapat dua indikator yaitu hubungan atasan dan bawahan dan hubungan sesama rekan kerja.

2.1.8 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasan terhadap pekerjaan tersebut.

2.1.8.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, akan lebih mengutamakan

pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Terdapat beberapa pengertian kepuasan kerja dari para ahli yaitu sebagai berikut:

(S. P. Robbins, 2019) dalam bukunya yang berjudul *“Fundamentals of Management”* menyatakan bahwa: *“Job satisfaction is defined as a positive attitude or pleasurable feeling that an individual has towards their job. It is not just about earning a high salary or having good job benefits but also about how the job meets the individual’s needs and expectations. This includes opportunities for growth, recognition for achievements, good interpersonal relationships at work, supportive work conditions, and a sense of fairness and appreciation”*

Menurut (Harahap, 2019) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan fenomena yang sering diangkat dan dibicarakan dalam berbagai diskusi dan pertemuan-pertemuan ilmiah, kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri”

Berdasarkan pendapat (Marwan, 2002) mengenai kepuasan kerja yaitu: “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Atas dasar pengertian tersebut, maka sesungguhnya rasa tingkat kepuasan kepada pekerjaan akan dapat memberikan dampak kepada organisasi masing-masing.

Pada umumnya rasa tersebut akan berjalan searah, jika tingkat kepuasan tersebut positif akan dapat mendorong kepada muncul tanggung jawab untuk membantu organisasi ke arah pencapaian tujuan. Sebaliknya jika tingkat kepuasan tersebut rendah, maka akan menyebabkan muncul sikap yang kontra produktif. Seperti hilangnya girah kerja dan rendahnya tingkat kedisiplinan. Yang pada akhirnya akan menyebabkan menurunnya kinerja. Oleh sebab itu sangat penting bagi semua organisasi untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan para pekerjaannya”.

Menurut (Ramadhina & Fitrianto, 2023) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu rasa emosional positif yang muncul pada individu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu kepuasan kerja merupakan hal yang sangat menarik dan penting dalam perusahaan. Kepuasan kerja dapat memberi pengaruh yang besar baik pada tiap karyawan sebagai individu maupun bagi perusahaan”.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginankeinginannya dan hasilnya.

2.1.8.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya tergantung pribadi masing-masing pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh (Cahyani, 2021) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut (S. P. Robbins, 2019a), terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Setiap faktor ini memiliki peran yang signifikan dalam menentukan seberapa puas seorang karyawan merasa dengan pekerjaannya. Faktorfaktor ini mencakup berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja yang, bila dikelola dengan baik, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Keenam faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri: Tingkat menariknya pekerjaan, tantangan yang ditawarkan, dan kesempatan yang diberikan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan.
2. Penghargaan: Baik penghargaan finansial maupun non-finansial, termasuk gaji, bonus, pengakuan, dan promosi.

3. Kondisi Kerja: Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas.
4. Hubungan Antar Pekerja: Hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan, serta dukungan sosial di tempat kerja.
5. Keadilan Organisasi: Persepsi tentang keadilan dalam keputusan organisasi, distribusi sumber daya, dan perlakuan terhadap karyawan.
6. Keseimbangan hidup kerja: Kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, tanpa membiarkan salah satunya mendominasi secara berlebihan.

(S. P. Robbins, 2019a) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk tingkat absen, pergantian karyawan, produktivitas, dan kinerja keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat membantu memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, dan pada akhirnya, meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.8.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan Berdasarkan pendapat dari (S. P. Robbins, 2019) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai. Indikator dari dimensi ini,yaitu:
 - a. Kepuasan pegawai terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

- b. Kepuasan pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan pegawai terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
 - d. Kepuasan pegawai untuk mendapat kesempatan belajar.
- 2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c. Kepuasan atas pemberian insentif.
- 3. Promosi (promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu
 - a. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
 - b. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
- 4. Pengawasan, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

 - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.

c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

5. Rekan kerja yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

2.1.9 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis persaingan yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling berat, karena keberhasilan tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusianya.

2.1.9.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan setiap pelaku usaha di dalamnya memiliki berbagai perbedaan karakter, budaya, motivasi, pendidikan dan kemampuan. Perbedaan ini akan menciptakan hasil pencapaian dan prestasi yang juga berbeda bagi setiap individunya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi sebaiknya dapat mengolah segala perbedaan ini hingga

menjadikan semua individu yang terlibat tetap dapat mencapai tujuan yang sama yang telah disepakati dan ditentukan bersama.

Definisi kinerja karyawan menurut (S. P. , & C. M. Robbins, 2018) mengemukakan bahwa: *“Employee performance (employee performance) is the degree to which employees achieve job requirements* atau kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pendapat tersebut selaras dengan menurut (Simamora, 2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.”

Sedangkan definisi lain menurut (Snell & Bohlander, 2017) menyatakan bahwa: *“Performance management is the process of creating a work environment in which people can perform to the best of their abilities in order to meet a company’s goals. It is an entire work system that emanates from a company’s goals* atau bisa dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses menciptakan lingkungan kerja di mana orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka untuk memenuhi perusahaan sasaran. Ini adalah keseluruhan sistem kerja yang berasal dari tujuan perusahaan termasuk didalamnya adalah kinerja karyawan.”

Definisi tersebut dibantu oleh pendapat menurut (Dessler, 2017) menyatakan bahwa: *“Employee engagement refers to being psychologically involved in, connected to, and committed to getting one’s jobs done. Engaged employees experience a high level of connectivity with their work tasks, and work hard to accomplish their task-related goals* atau dapat dikatakan bahwa

keterlibatan karyawan mengacu pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang terlibat mengalami yang tinggi tingkat konektivitas dengan tugas pekerjaan mereka, dan bekerja keras untuk menyelesaikannya tujuan terkait tugas.”

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja (prestasi kerja) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:479) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja atau prestasi secara kuantitas, kualitas dan standar tertentu melalui pengelolaan manajemen kinerja dan keterlibatan karyawan itu sendiri dalam mencapai tujuan di sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.9.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (M. Armstrong, 2019) kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. Leadership factors, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual/situasional factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut John Miner dalam (Mangkunegara, 2017) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job Design

Menurut (Dessler, 2017) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan rality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.9.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja karyawan adalah untuk mengukur bagaimana kondisi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Irham Fahmi

(2016:12) dalam (Juniarti & Putri, 2021) kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerjasama

- b. Mengambil keputusan

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari dimensi inisiatif adalah:

- a. Berfikir positif
- b. Mewujudkan kreatifitas
- c. Pencapaian prestasi

Berdasarkan uraian diatas, penulis sampai pada pemahaman bahwa terdapat lima dimensi kinerja karyawan yaitu kuantitas, kualitas, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan

yaitu mengenai Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	(A. Pratama & Setiawan, 2021) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Manajemen Kebijakan, Vol. 9, No. 2. DOI: https://doi.org/10.31002/jmk.v9i2.101	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja	1. Tidak menggunakan variabel Kinerja Karyawan 2. Objek Penelitian
2	(D. P. , dkk Sari, 2022) Analisis Dampak Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Riset Bisnis Islam, Vol. 4, No. 1. DOI: https://doi.org/10.20885/jrbi.v4i1.202	kinerja karyawan secara signifikan.		
3	(O. M. Sari & Susilo, 2021) Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Vol. 9, No. 3. DOI: https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1012-1023	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Memiliki kesamaan struktural pada keempat variabel	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
4	(Riyanto & Ariyanto, 2021) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi dan lingkungan kerja berdampak positif pada kepuasan kerja dan mengoptimalkan kinerja akhir karyawan.	Memiliki kesamaan struktural pada keempat variabel	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Manajemen Kebijakan, Vol. 12, No. 2. DOI: https://doi.org/10.31002/jm.v12i2.3512			
5	(Marta & Siregar, 2022) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 23, No. 1. DOI: https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.8901	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kompensasi finansial dan kenyamanan lingkungan fisik menentukan tingkat kepuasan kerja.	Meneliti Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja	1. Tidak menganalisis dampaknya ke Kinerja Karyawan 2. Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
6	(S. M. Hasibuan, 2021) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Publikasi Manajemen	Hasil penelitian menunjukan Lingkungan kerja dan kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Bisnis, Vol. 18, No. 2. DOI: https://doi.org/10.31289/jpmb.v18i2.412			
7	(I. G. Pratama & Utama, 2020) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 9, No. 6. DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2020.v09.i06.p05	Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja.	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
8	(Hidayat, 2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai BUMN. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 15, No. 1.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan performa kerja melalui kepuasan pegawai.	Menggunakan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	1. Tidak ada variabel Kompensasi 2. Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.23960/jrbm.v15i1.2381			
9	(Simanjuntak, 2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 6, No. 2. DOI: https://doi.org/10.46626/methonomi.v6i2.77	Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi memberikan kontribusi persentase lebih besar terhadap kepuasan kerja dibanding lingkungan fisik.	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan kerja	1. Tidak menguji dampaknya ke Kinerja Karyawan 2. Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
10	(Anwar, 2020) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak BUMN. Jurnal Riset Manajemen Komunikasi, Vol. 4, No. 2. DOI: https://doi.org/10.29313/jrmk.v4i2.1102	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memicu loyalitas yang berpengaruh positif pada pencapaian target kinerja personal.	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
12	(Putra & Srimulyani, 2022) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Publikasi Manajemen dan Akuntansi, Vol. 2, No. 1. DOI: https://doi.org/10.51178/jpm.v2i1.411	Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja terbukti valid memediasi pengaruh kompensasi serta kondisi lingkungan kerja terhadap output kinerja karyawan.	Kesamaan penuh pada semua variabel	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
13	(R. Y. Pratama & Haryono, 2020) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BUMN Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol. 9, No. 3. DOI: https://doi.org/10.21831/jmbi.v9i3.31045	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model jalur menunjukkan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parsial bagi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja menuju kinerja.	Menggunakan semua variabel yang sama dan berlatar belakang perusahaan BUMN.	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
14	(Ningsih & Saputra, 2023) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Swasta. Jurnal Ilmiah Manajemen Sains dan Ekonomi, Vol. 12, No. 2. DOI: https://doi.org/10.33087/jims.v12i2.450	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, kompensasi dan kenyamanan lingkungan kerja meningkatkan efisiensi pencapaian target kinerja.	Menggunakan variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
15	(Anshori & Nurwulandari, 2021) <i>Effect of Leadership, Compensation and Work Environment on Performance, With Job Satisfaction As The Intervening Variable.</i> International Journal of Social Service and Research, Vol. 1, No. 2. DOI:	Hasil penelitian bahwa Kompensasi dan lingkungan kerja terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peran mediasi dari kepuasan kerja.	Memiliki kesamaan penuh dalam pengujian model mediasi variabel	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.46799/ijssr.v1i2.26			
16	(Murwijaya & Syamsunasir, 2025) <i>The Influence of Compensation, Work Environment, Job Satisfaction, and Emotional Intelligence on Employee Performance.</i> Dinasti International Journal of Management Science, Vol. 6, No. 3. DOI: https://doi.org/10.38035/dijms.v6i3.4320	Hasil penelitian bahwa Kompensasi memberikan dampak langsung dan tidak langsung, sementara lingkungan kerja yang baik secara linier mendorong kepuasan serta performa optimal pegawai	Keselaran penuh pada seluruh rancangan operasional variabel	1. Mengguna kan metode penarikan sampel jenuh 2. Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
17	(Kurniawati & Haryani, 2023) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap capaian kinerja operasional karyawan.	Kesamaan penuh pada semua variabel	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma, Vol. 6, No. 2. DOI: https://doi.org/10.24036/jrms.v11i1.14902			
18	(Hidayat, 2025) Analisis Jalur Hubungan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Energi Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen Sinergi, Vol. 12, No. 1. DOI: https://doi.org/10.24036/jrems.v12i1.1685	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi menjadi pendorong utama kepuasan, diikuti oleh variabel lingkungan kerja. Kedua variabel bebas tersebut berdampak linier positif pada efektivitas kinerja karyawan.	Membahas Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda
19	(Wijaya & Handayani, 2024) Analisis Jalur Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian mentransmisikan dampak positif	Kesamaan penuh pada seluruh variabel yang diteliti	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Vol. 9, No. 1. DOI: https://doi.org/10.31258/jrmb.v9i1.8214	tersebut secara nyata terhadap kinerja akhir karyawan.		
20	(Siahaan, 2023) <i>The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction.</i> International Journal of Business and Management Studies, Vol. 5, No. 2. DOI: https://doi.org/10.35673/ijbms.v5i2.7231	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja valid bertindak sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja menuju kinerja karyawan.	Memiliki struktur hubungan model jalur (<i>path analysis</i>) yang sama persis	Waktu, Lokasi dan Objek penelitian Berbeda

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. 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 antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Penelitian

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah diterapkan. Pencapaian tujuan tersebut tentunya suatu perusahaan harus dijalankan dengan baik. Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi menjadi sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan, apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasakan puas dengan hasil yang didapatkan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi menjadi sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasakan puas dengan hasil yang didapatkan.

Berdasarkan penelitian (A. Pratama & Setiawan, 2021), ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan

kepuasan karyawan secara simultan dan parsial. Selanjutnya, penelitian (D. P. , dkk Sari, 2022) juga menegaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian ini konsisten dengan konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia bahwa kompensasi merupakan instrumen penting untuk mempertahankan kepuasan karyawan di perusahaan (S. M. Hasibuan, 2021).

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi tempat dimana dia bekerja. Bentuk kepuasan kerja karyawan akan terlihat dari sikap positif atau negatif dalam diri pegawai. Kepuasan kerja pegawai bersifat dinamis, artinya dapat berubah sewaktu-waktu. Pada suatu waktu karyawan bisa saja mengalami ketidakpuasan, namun setelah adanya perbaikan oleh manajemen organisasi, karyawan akan dapat menjadi puas. Oleh karena itu, organisasi diuntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi organisasi.

Selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rudi Suprianto et al. (2023) menekankan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman memengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan mereka, sehingga

meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian (S. M. Hasibuan, 2021) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif, termasuk interaksi antar rekan kerja dan kondisi fisik yang memadai, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa lingkungan kerja pada sebuah organisasi harus terjaga dengan baik dan nyaman dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena lingkungan kerja yang baik dapat di ciptakan dari fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis, oleh karena itu perlu dilakukan pengecekan secara rutin mengenai kesediaan fasilitas dan menciptakan momen berkumpul bersama guna mempererat keakraban demi menunjang pekerjaan karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan penghargaan perusahaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif bertindak sebagai stimulus utama yang mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan di dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa hak finansial maupun non-finansial mereka terpenuhi dengan baik dan sebanding dengan beban tugasnya, mereka akan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya demi mencapai target perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang optimal secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan pencapaian kinerja karyawan yang lebih maksimal.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh S. M. Hasibuan (2021), ditemukan hasil bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memicu peningkatan kinerja karyawan. Hal senada juga ditegaskan dalam penelitian Murwijaya & Syamsunasir (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan dampak langsung maupun tidak langsung yang baik secara linier mendorong performa optimal pegawai. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Ninasih & Saputra (2023) turut memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa kesesuaian kompensasi mampu meningkatkan efisiensi pencapaian target kinerja secara simultan. Hasil-hasil penelitian tersebut secara konsisten membuktikan konsep dasar organisasi bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan tepat merupakan instrumen strategis yang efektif untuk menggerakkan dan mendongkrak kinerja karyawan demi keberhasilan jangka panjang perusahaan.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memegang peranan yang sangat penting dalam memfasilitasi kelancaran aktivitas operasional harian di dalam organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik seperti pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, dan fasilitas yang memadai, maupun secara non-fisik seperti hubungan interpersonal yang harmonis antar rekan kerja dan atasan, akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan saat bertugas. Ketika kendala-kendala di tempat kerja dapat diminimalkan, karyawan dapat menyelesaikan setiap tanggung jawab dengan tingkat fokus dan konsentrasi yang lebih tinggi. Hal ini secara langsung akan mengurangi kejenuhan serta menekan tingkat kesalahan kerja,

yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan output dan efisiensi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh S. M. Hasibuan (2021), ditemukan hasil bahwa lingkungan kerja bersama dengan kompensasi terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian oleh Hidayat (2022) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif terbukti secara nyata mampu meningkatkan performa kerja pegawai pada instansi. Selain itu, hasil studi dari Ninasih & Saputra (2023) turut menegaskan bahwa kenyamanan lingkungan kerja memberikan kontribusi positif yang besar dalam mendongkrak efisiensi pencapaian target kinerja. Temuan-temuan ilmiah ini secara konsisten memperkuat teori manajemen sumber daya manusia bahwa penyediaan lingkungan kerja yang ideal merupakan faktor penggerak utama yang krusial untuk mendorong karyawan agar dapat berkinerja secara optimal.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja sangat penting, karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam instansi tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Di mana pihak instansi memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya karena jika pegawainya merasa puas maka akan berdampak baik juga terhadap instansi tersebut. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari berbagai faktor yang berpengaruh lainnya, kepuasan kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja

karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai pada karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh instansi, maka akibatnya kinerja karyawan menurun sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Berdasarkan penelitian (R. Y. Pratama & Haryono, 2020) menekankan bahwa model jalur penelitian menunjukkan hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan BUMN, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor determinan dalam peningkatan output kerja. Penelitian (S. M. Hasibuan, 2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mencapai target, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

2.3.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi tidak hanya memberikan dampak instan pada output kerja, melainkan juga membentuk kondisi psikologis karyawan terlebih dahulu di dalam organisasi. Hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dapat diperkuat melalui mediasi kepuasan kerja. Ketika sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan dinilai adil, layak, dan mampu memenuhi ekspektasi karyawan, hal tersebut akan memunculkan rasa dihargai yang mendalam dan bermuara pada tingginya kepuasan kerja. Rasa puas inilah yang kemudian bertransformasi menjadi modal emosional dan motor penggerak jangka panjang bagi karyawan untuk meningkatkan loyalitas, dedikasi, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan

tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan yang mentransmisikan pengaruh positif dari kompensasi menjadi sebuah pencapaian kinerja individu yang lebih optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh D. P. dkk Sari (2022), ditegaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian dari O. M. Sari & Susilo (2021) serta Riyanto & Ariyanto (2021) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Didukung pula oleh temuan Putra & Srimulyani (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti valid memediasi pengaruh kompensasi terhadap output kinerja akhir karyawan. Hasil-hasil penelitian ini secara konsisten memperkuat kerangka pemikiran bahwa untuk meledakkan kinerja karyawan secara maksimal, perusahaan perlu terlebih dahulu menyentuh aspek kepuasan kerja mereka melalui pemberian kompensasi yang ideal.

2.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui

Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas fisik pendukung, melainkan juga berperan penting sebagai stimulus psikologis dalam membentuk kenyamanan emosional karyawan di tempat kerja. Pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan akan menjadi jauh lebih optimal apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Ketika perusahaan mampu menyediakan lingkungan kerja yang aman, minim gangguan, serta didukung oleh

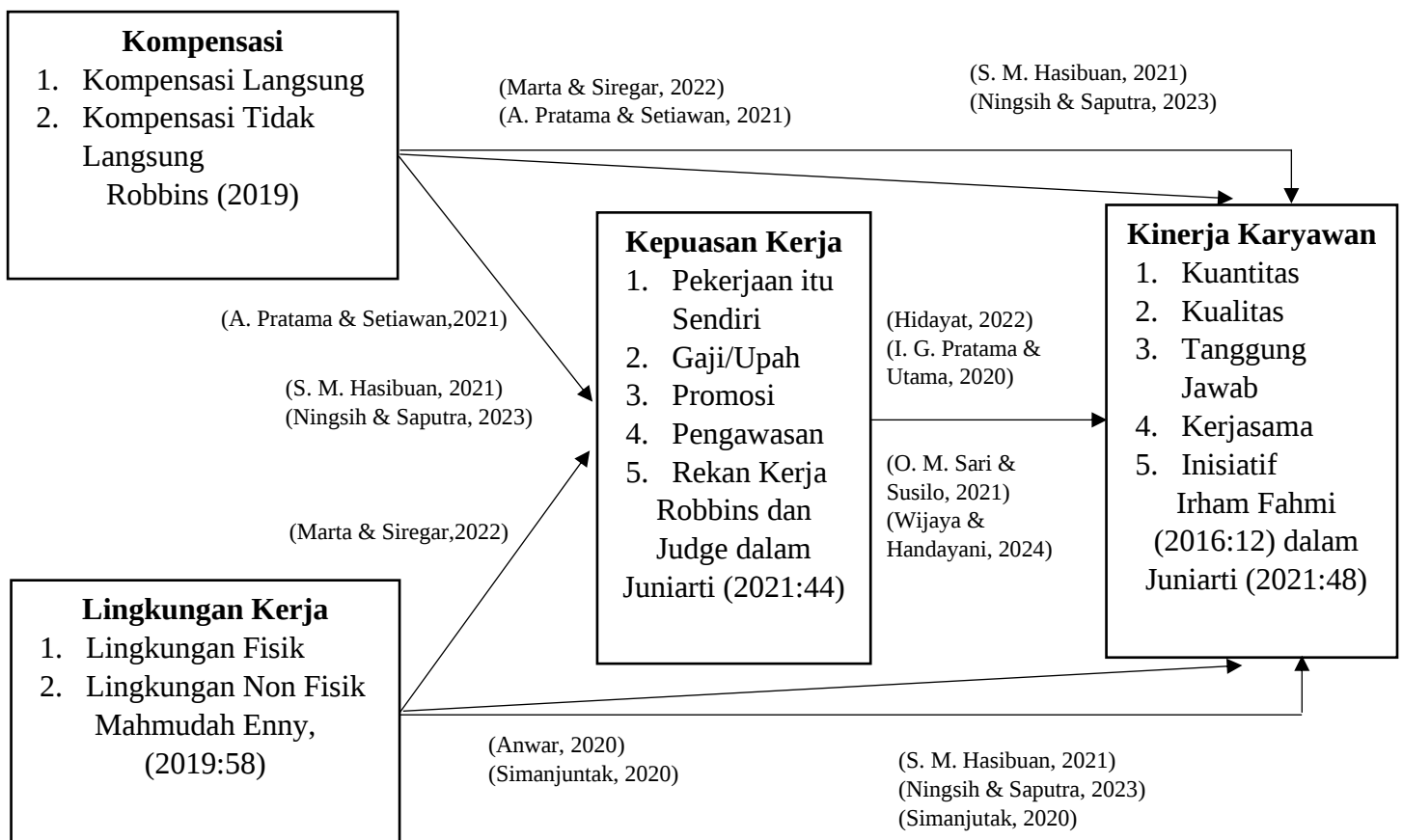
hubungan interpersonal yang harmonis, maka di dalam diri karyawan akan tumbuh rasa bahagia dan puas dalam mengemban pekerjaannya. Rasa puas yang tercipta dari lingkungan yang ideal ini kemudian menjadi dorongan internal yang kuat bagi karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi, menekan tingkat absensi, dan meminimalkan stres kerja. Pada akhirnya, kondisi mental yang positif dan kepuasan kerja yang tinggi inilah yang mentransmisikan kenyamanan lingkungan menjadi pencapaian kinerja yang maksimal dan berkualitas bagi organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh I. G. Pratama & Utama (2020), ditemukan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil senada juga ditunjukkan oleh Anshori & Nurwulandari (2021) dalam studinya yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peran mediasi dari kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dari Wijaya & Handayani (2024) turut memperkuat kerangka ini dengan menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian mentransmisikan dampak positif tersebut secara nyata terhadap kinerja akhir karyawan. Temuan-temuan ilmiah ini secara konsisten membuktikan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang prima merupakan langkah awal yang krusial untuk membangun kepuasan kerja terlebih dahulu, sebelum akhirnya bermuara pada peningkatan performa karyawan secara menyeluruh.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan antara variabel dalam penelitian serta memperlihatkan banyaknya

rumusan masalah yang perlu dijawab melalui proses penelitian sekaligus dasar dalam menyusun hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka peneliti dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4.1 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan dan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
7. Lingkungan Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja