

# **TESIS**

**ANALISIS MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
BANK BUMN DI KOTA MAKASSAR**

*An Analysis on the Effect of Leadership, Work Environment,  
and Compensation with Motivation as a Mediation Variable  
Employee's Performance at State-Owned Banks in Makassar  
City*

**NURUL INDIRA SUKRY PUTRI  
A012191002**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

**ANALISIS MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
BANK BUMN DI KOTA MAKASSAR**

*An Analysis on the Effect of Leadership, Work Environment,  
and Compensation with Motivation as a Mediation Variable  
Employee's Performance at State-Owned Banks in Makassar  
City*

Disusun dan diajukan oleh

**NURUL INDIRA SUKRY PUTRI  
A012191002**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA BUMN DI KOTA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**NURUL INDIRA SUKRY PUTRI  
A012191002**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **27 JULI 2021**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,




Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, M.A.  
Nip. 19470115 197503 1 001

Ketua Program Studi





Prof. H. Dr. Svamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.  
Nip.19600703 199203 1 001



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si.  
Nip. 19760208 200312 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nurul Indira Sukry Putri

Nim : A012191002

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Mediator Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BUMN di Kota Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 15 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



Nurul Indira Sukry Putri

## PRAKATA

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunianya pada peneliti, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul : “Analisis Motivasi dalam Memediasi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BUMN di Kota Makassar”.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan Akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Hasanuddin Makassar. Peneliti menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih peneliti sampaikan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas izin serta rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
2. Teristimewa untuk Alm. Ayahanda, Ibunda tercinta, dan Adik yang selalu memberikan doa, motivasi, dukungan moril dan materiil yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Anak pertamaku Qaddafa Muharram Hafiz A. yang sejak dalam kandungan sampai dilahirkan yang menemaniku dan menjadi motivasi terbesar sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
4. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M. A selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Hj. Kartini SE., M.Si., Ak., CA. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Bapak Dr. H. Madris, SE., DEA. selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

6. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
7. Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah., MA. dan Ibu Dr. Wahda., SE., M.Pd., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah dengan begitu baik dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan kepada peneliti, menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran demi mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Segenap Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan, ilmu dan pelajaran berharga selama penulis menjalani studi di Program Studi Magister Manajemen.
9. Bapak/Ibu Staf Akademik Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu dan melayani urusan administrasi penulis.
10. Pimpinan dan para staf di beberapa perusahaan BUMN khususnya Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, Bank Negara Indonesia, Bank Tabungan Negara telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan arahan dan petunjuk dalam pengambilan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
11. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, yang secara

langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan pengurusan tesis.

12. Rekan-rekan Mahasiswa yang telah saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama, serta junior dan senior, yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan motivasi sehingga penyusunan tesis dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.

Semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Harapan peneliti, semoga tesis ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi peneliti dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

## ABSTRAK

**NURUL INDIRA SUKRY PUTRI.** *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank BUMN Kota Makassar (dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Wanda).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap motivasi kerja; (2) pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bank BUMN di Kota Makassar; (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja; (5) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja di bank BUMN Kota Makassar.

Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakan analisis SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (2) kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di bank BUMN Kota Makassar; (4) motivasi kerja dapat memediasi secara parsial kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bank BUMN di Kota Makassar.

Kata kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, kinerja karyawan.





## ABSTRACT

**NURUL INDIRA SUKRY PUTRI.** *An Analysis on the Effect of Leadership, Work Environment, and Compensation with Motivation as a Mediation Variable on Employees' Performance at State-Owned Banks in Makassar City* (supervised by **Djabir Hamzah** and **Wanda**)

The aims of this study are to determine and find out the effect of leadership, work environment, and compensation on work motivation, analyze the effect of leadership, work environment, and compensation on the performance of employees of state-owned banks in Makassar City, analyze the effect of motivation on employees' performance, and analyze the effect of leadership on employees' performance mediated by work motivation, the effect of work environment on employees' performance mediated by work motivation, and the effect of compensation on employees' performance mediated by work motivation at state-owned banks in Makassar City.

To achieve those objectives, SEM analysis was used.

The results of the research indicate that leadership, work environment, and compensation have a positive and significant effect on work motivation, leadership, and work environment. Similarly, compensation has a positive and significant effect on employees' performance. It is also indicated that work motivation can partially mediate leadership, work environment, and compensation of employees' performance at state-owned banks in Makassar city.

Keywords: leadership, work environment, compensation, motivation and employees' performance



# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGANTAR .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I     PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	11
2.2. Tinjauan Empiris .....	39
BAB III   KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	43
3.1. Kerangka Konseptual.....	43
3.2. Hipotesis.....	45
BAB IV    METODE PENELITIAN.....	53
4.1. Rancangan Penelitian.....	53
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53

	4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	53
	4.4. Jenis dan Sumber Data.....	55
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	56
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	57
	4.7. Pengukuran Instrumen Peneliitian.....	58
	4.8. Metode Analisis Data.....	61
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	67
	5.1. Deskripsi Data .....	67
	5.2. Hasil Penelitian .....	78
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	117
BAB VI	P E N U T U P .....	124
	6.1 Kesimpulan .....	124
	6.2 Saran .....	125
	DAFTAR PUSTAKA.....	128
	LAMPIRAN .....	134

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.1.	Kinerja Keuangan BUMN .....	3
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	39
4.1.	Jumlah Populasi Penelitian .....	54
4.2.	Hasil Penentuan Sampel.....	55
4.3.	Definisi Operasional Variabel .....	57
4.4.	Skala Kepemimpinan .....	59
4.5.	Skala Lingkungan Kerja .....	59
4.6.	Skala Motivasi Kerja.....	60
4.7.	Skala Kompensasi .....	60
4.8.	Skala Kinerja Karyawan .....	61
4.9.	<i>Goodness of fit indeks</i> .....	65
5.1.	Identitas Jenis Kelamin Responden .....	79
5.2.	Identitas Usia Responden .....	79
5.3.	Identitas Tingkat Pendidikan Responden .....	80
5.4.	Identitas Masa Kerja Responden .....	81
5.5.	Identitas Status Responden .....	81
5.6.	Tanggapan Responden mengenai Gaya Kepemimpinan .....	83
5.7.	Tanggapan Responden mengenai Lingkungan Kerja.....	86
5.8.	Tanggapan Responden mengenai Kompensasi.....	87
5.9.	Tanggapan Responden mengenai Motivasi .....	89
5.10.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan.....	91
5.11.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	94
5.12.	Hasil Pengujian Reliabilitas .....	95
5.13.	GOF Model Variabel Eksogen.....	97
5.14.	Besarnya Nilai Loading Factor ( $\lambda$ ) Variabel Penelitian.....	98
5.15.	Hasil Goodness of Fit Indeks Model Endogen.....	100
5.16.	Besarnya Nilai Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Variabel Endogen ...	100
5.17.	Uji Normalitas dengan SEMA mos .....	102
5.18.	Hasil Uji Multivariate Outlier .....	103
5.19.	Hasil Goodness of Fit Indeks Pengujian Hipotesis .....	105

5.20.	<i>Regression Weight</i> .....	106
5.21.	Besarnya nilai <i>p value</i> pengaruh tidak langsung dengan proses bootstrapping dalam AMOS 24.....	111
5.22.	Analisis Jalur dalam Pengujian hipotesis.....	115

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
2.1	Dimensi Kinerja oleh Koopmans (2014) .....	34
3.1	Kerangka Konsep.....	45
5.1	Model Eksogen.....	97
5.2.	Model pengukuran Endogen.....	99
5.3	Model Pengujian Hipotesis Penelitian.....	105
5.3	Analisis Uji Jalur .....	111

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan perusahaan perbankan yang pesat saat ini merupakan tantangan bagi pimpinan atau pemilik perusahaan. Dimana saat ini perbankan nasional tengah menghadapi tantangan yang berat dengan berlakunya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Jika kinerja bank BUMN lemah, maka baik bank swasta, bank lokal, maupun bank internasional akan mematikan peran bank BUMN yang saat ini sangat vital di Indonesia. Kondisi tersebut mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang aktif, kreatif, terampil, berkualitas dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Dimana sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting perusahaan disamping faktor lain seperti modal, material, metode, dan lainnya dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin (Rismayanti, Al Musadieg & Aini, 2018).

Menurut Mangkunegara (2017) Sumber daya manusia di perusahaan harus dikelola dengan baik dan profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan

kinerja suatu perusahaan salah satu yang menentukan adalah hasil kinerja karyawan yang baik, dan kinerja karyawan yang baik tercipta dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan optimal.

Penelitian ini dilakukan dengan memilih Bank BUMN di Kota Makassar, dimana Bank BUMN yang dipilih adalah Bank Rakyat Indonesia Tbk, Bank Negara Indonesia Tbk, Bank Tabungan Negara Tbk dan Bank Mandiri Tbk. Alasan pemilihan keempat bank BUMN di kota Makassar, karena kelima bank BUMN merupakan lima bank memiliki asset terbesar yang masing masing dapat dirinci bahwa BBRI dengan memiliki asset dalam periode 2018 sebesar Rp. 1.296.90 triliun, BBNI sebesar Rp. 808.57 triliun, BBTN Rp. 306.44. triliun dan BMRI sebesar Rp. 1.202.25 triliun (<https://webcache.googleusercontent.com>). Sedangkan kesamaan dari keempat Bank BUMN yang dijadikan obyek penelitian ini adalah kepemilikan saham dikuasai oleh negara Indonesia.

Urgensi perlunya dilakukan penelitian pada keempat bank BUMN yang dijadikan obyek penelitian ini adalah keempat bank BUMN menyadari akan pentingnya kinerja usaha bank, dimana dalam upaya untuk meningkatkan kinerja usaha bank maka sangat ditentukan oleh adanya optimalisasi kinerja karyawan dalam penanganan pekerjaan menurut tugas dan fungsinya. Oleh karena itu maka upaya dalam meningkatkan optimalisasi kinerja karyawan pada keempat bank BUMN, sangat ditentukan oleh beberapa faktor yakni kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

Namun dari hasil pengamatan yang telah dilakukan pada keempat bank BUMN yakni Bank Rakyat Indonesia Tbk, Bank Negara Indonesia Tbk, Bank Tabungan Negara Tbk dan Bank Mandiri Tbk ditemukan permasalahan yakni Kinerja karyawan yang dinilai, belum optimal terutama dalam kedisiplinan, pemenuhan target yang ditetapkan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dikutip dari MEDIABUMN.COM. Jakarta bahwa kinerja



BUMN sepanjang tahun 2019 terpotret mengalami perlambatan, hal ini disajikan data kinerja keuangan keempat bank seperti terlihat pada tabel 1.1 yaitu :

Tabel 1.1.  
Kinerja Keuangan BUMN

No.	Nama Bank BUMN	Tahun	Laba Bersih	Pertumbuhan
1.	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	2017	29 trilyun	10,7%
		2018	32,4 trilyun	11,6%
		2019	34,4 trilyun	6,2%
2.	Bank Negara Indonesia (BNI)	2017	13,6 trilyun	20,1%
		2018	15 trilyun	10,3%
		2019	15,4 trilyun	2,5%
3.	Bank Tabungan Negara (BTN)	2017	3,02 trilyun	15,71%
		2018	2,81 trilyun	-7,28%
		2019	209 milyar	-92,5%
4.	Bank Mandiri	2017	20,6 trilyun	49,5%
		2018	25 trilyun	21,2%
		2019	27,5 trilyun	9,9%

Sumber : Mediabumn.com. Jakarta, 2020

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa kinerja keuangan BUMN mengalami penurunan khususnya pada tahun 2017 hingga 2019, yang sejalan dengan laba bersih perusahaan ditahun berikutnya. Kinerja merupakan hasil kerja yang diciptakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika (Moeheriono, 2012). Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi maka perusahaan harus memiliki kinerja yang baik agar dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan. Setiap perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang baik untuk meningkatkan produktivitas, karena dengan memiliki tanggung jawab yang tinggi, tujuan yang realitas, rencana kerja yang menyeluruh, berani mengambil resiko yang dihadapi, maka produktivitas perusahaan akan meningkat. Sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan atau setidaknya mempertahankan kinerja yang sudah diraih saat ini agar tidak terjadi penurunan secara drastis, kiranya perlu dikaji ulang setiap factor yang berperan didalamnya, yaitu factor kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena dalam peningkatan kinerja para karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2014). Dimana kepemimpinan merupakan bagian penting sebab fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang atau karyawan ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan.

Selain itu, teori dan penelitian kepemimpinan telah banyak diteliti. Bass and Stogdill (1990) mengemukakan bahwa penelitian terdahulu terkait karakteristik pemimpin menghasilkan berbagai hasil menarik, banyak peneliti belum menemukan profil karakteristik yang pasti dan konsisten dari seorang pemimpin yang efektif. Judge dkk (2004) mereview penelitian-penelitian kepemimpinan dalam skala besar dan menemukan korelasi positif dan signifikan ( $r = 0.27$ ) antara intelegensi dan kepemimpinan. Judge dkk (2004) juga menemukan bahwa secara keseluruhan, model kepribadian dengan

kepemimpinan menemukan bahwa pemimpin yang efektif cenderung tinggi pada extraversi, keterbukaan terhadap pengalaman dan ketelitian.

Sutrisno (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu untuk menghasilkan kinerja terbaik. Suci (2017), Yuliana (2016), dan Candrasari (2017), menunjukkan banyaknya karyawan mengeluhkan kepemimpinan yang tidak memberikan arahan. Namun berbeda halnya dengan Hardianto (2017) yang tidak dapat membuktikan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini ditemukan adanya riset gap.

Hal ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Afandi (2018) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat diperlukan oleh suatu manajemen. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan meningkatkan kinerja untuk bekerja secara optimal, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja maka pegawai tersebut akan bekerja dengan baik. Lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja nyaman bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun akan maksimal (Sedarmayanti, 2016). Berbeda dengan penelitian Sari Dwi (2016) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga ditemukan ada riset gap dalam penelitian ini.

Selain itu maka faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Sutrisno (2019) bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang

dikemukakan oleh Sinambela (2017) bahwa kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai, sedangkan Kasmir (2016) mengatakan bahwa bagi mereka yang memiliki kinerja yang terbaik, tentu akan memperoleh kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak atau kurang memiliki kinerja. Pemberian kompensasi pada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional (Notoatmodjo, 2015).

Sutrisno (2019) juga mengemukakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul : Analisis Motivasi dalam memediasi Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BUMN di kota Makassar.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 2 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 3 Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 4 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUMN

di kota Makassar?

- 5 Apakah lingkungan kerja berpengaruh kinerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 6 Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 7 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 8 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 9 Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?
- 10 Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan Bank BUMN di kota Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BUMN di kota Makassar.

6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BUMN di kota Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BUMN di kota Makassar.
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.
9. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.
10. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja Karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada Bank BUMN di kota Makassar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

##### **1.4.1. Manfaat teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan kepastakaan/referensi penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi, serta motivasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya yang ingin mengangkat tema yang sama dengan penelitian yang peneliti lakukan.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Bank BUMN di kota Makassar untuk lebih

meningkatkan kinerja karyawan baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang dalam mencapai visi dan misi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori-teori ke dalam permasalahan yang nyata, serta dapat menambah wacana dan wawasan keilmuan untuk praktek yang sebenarnya terjadi dilapangan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dapat diuraikan kedalam beberapa sub bab yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan tinjauan teori atau pustaka yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan penyusunan tesis serta beberapa literature review yang berhubungan dengan variabel-variabel, variabel penelitian.

#### **BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ini berisikan uraian tentang kerangka konseptual yaitu hubungan antara konsep yang ingin diteliti dan perancangan uji hipotesis.

#### **BAB IV. METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian dimana penelitian ini dilakukan, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik pengumpulan data dan Teknik Analisis Data yang digunakan.

## BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan mengenai analisis deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis SEM PLS, serta pembahasan dari hasil penelitian.

## BAB VI. PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu dari hasil penelitian.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Manajemen SDM**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Ansory (2018) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun organisasi dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama organisasi, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Bintoro dan Daryanto (2017) mengemukakan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara

maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar (Sinambela, 2016).

1. Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasitersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaanstrategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan prilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yangterbaik.
4. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan mengatur hubungan kerja dan juga peran individu atau sumber data manusia di dalam

sebuah organisasi secara efektif dan juga efisien dengan tujuan agar tercapainya tujuan bersama dari organisasi dan juga karyawan sebagaimana yang telah disepakati sebelumnya.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen SDM**

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Robbins & Coulter (2012) meliputi:

1. Perencanaan (Planning)

Mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi dan strategi-strategi organisasi dan mengalokasikan sejumlah sumber daya dalam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. Koordinasi (Organizing)

Memastikan bahwa tugas-tugas yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan koordinasi kerja.

3. Kepemimpinan (Leading)

Fungsi manajemen *leading* berbicara tentang pentingnya interpersonal skill yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang satu ini berfungsi untuk menghubungkan sesuatu hal dengan hal-hal lain sehingga pekerjaan mereka menghasilkan sebuah pencapaian yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi agar terarah.

4. Pengendalian (Controlling)

Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi kontrol dapat diartikan sebagai evaluasi.

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan**

Dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk “memimpin” atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama. Soekarso (2010) menyatakan kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang memengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang memengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu. Yukl (2010) mendefinisikan pengertian kepemimpinan, yakni *leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done.*

Gaya kepemimpinan adalah interaksi dua orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama.

Kepemimpinan mempunyai peranan yang dominan dalam keseluruhan upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Menurut Siagian (2016)

kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Busro (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu pengaruh yang berhubungan antara pemimpin dan para pengikutnya yang bermuara pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Nawawi (2015) pengertian kepemimpinan dilihat dari kepemimpinan dalam konteks struktural dan non struktural. Menurutnya bahwa kepemimpinan dalam konteks struktural diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa keikutsertaan anggota kelompoknya merumuskannya. Sedangkan dalam konteks non struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### **2.1.2.2. Dimensi Kepemimpinan**

Robbins dan Coulter (2015) berpendapat dan mengemukakan adanya tiga gaya kepemimpinan:

##### **1) Demokratis**

Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelagasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

## 2) Autokratis

Gaya Kepemimpinan Autokratis adalah pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

## 3) *Laissez-Faire*

Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang karyawannya paling sesuai.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Dengan dimensi seperti gaya kepemimpinan autokratis, demokratis, dan *Laissez-Faire* (Robbins dan Coulter, 2015).

Disamping itu, karakteristik yang membedakan seorang pemimpin dari non-pemimpin atau bagaimanakah seorang pemimpin yang efektif dan tidak efektif menjadi pertanyaan yang dilontarkan penelitian kepemimpinan terdahulu. Penelitian terdahulu menemukan bahwa seorang pemimpin cenderung lebih baik dari non-pemimpin dalam aspek:

- Intelligensi
- Dominansi/kebutuhan akan kekuasaan
- Kepercayaan diri
- Pengetahuan padatugas

Banyak karakteristik kepribadian (contohnya penyesuaian diri yang baik, keseimbangan emosi dan integritas tinggi) yang ditemukan lebih umum pada pemimpin dibandingkan bukan-pemimpin (Bass and Stogdill, 1990). Walaupun

penelitian terdahulu terkait karakteristik pemimpin menghasilkan berbagai hasil menarik, banyak peneliti belum menemukan profil karakteristik yang pasti dan konsisten dari seorang pemimpin yang efektif. Judge dkk (2004) mereview penelitian-penelitian kepemimpinan dalam skala besar dan menemukan korelasi positif dan signifikan ( $r = 0.27$ ) antara intelegensi dan kepemimpinan. Judge dkk (2004) juga menemukan bahwa secara keseluruhan, model kepribadian Big Five memiliki kekuatan korelasi 0.48 dengan kepemimpinan.

Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karakteristik kepribadian diorganisir berdasarkan model lima faktor Big Five, dan keseluruhan dimensinya dilibatkan maka ada hubungan cukup kuat antaranya dengan kepemimpinan. Melihat kepribadian Big Five dari tiap dimensinya, studi ini menemukan bahwa pemimpin yang efektif cenderung tinggi pada ekstraversi, keribukaan terhadap pengalaman dan ketelitian.

### **2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan**

Robbins dan Coulter (2015) berpendapat dan mengemukakan adanya ciri-ciri gaya kepemimpinan: Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah:

1. Melibatkan karyawan.
2. Mendelegasikan otoritas.
3. Mendorong partisipasi karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis adalah:

1. Mendikte metode kerja.
2. Keputusan diambil secara sentralisasi.
3. Membatasi partisipasi karyawan.

Sedangkan ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah sebagai berikut :

1. Memberikan kebebasan kelompok untuk membuat keputusan dan

Menyelesaikan pekerjaan.

### **2.1.3. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1. Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Sedarmayati (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Robbins & Coulter (2015) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan, lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, keaduan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja, Isyandi (2014)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat



mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Sunyoto (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Desi (2015) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang telaj menjadi tanggungjawabnya.

Selain itu, desain tempat kerja sering dianggap oleh peneliti dan praktisi sebagai sesuatu yang “apa adanya”, dalam artian kita cenderung menerima bagaimana lingkungan kerja adanya dan berjalan sebagaimana adanya. Ornstein (1990) menjelaskan secara jelas dan ringkas keadaan ini ketika menuliskan bahwa “ada kecenderung praktisi dan manager untuk mengabaikan lingkungan fisik”. Lingkungan fisik memiliki konsekuensi penting untuk Kesehatan individu

dan tingkah laku yang sering luput, disamping banyaknya penelitian tentang lingkungan fisik yang mana pekerjaan diselesaikan memiliki pengaruh penting dan terukur terhadap kesejahteraan pekerja dan output kerjalainnya (Vischer, 2007). Misalnya adalah terkait terbukaannya desain kantor, yang mana adalah tempat kerja yang diatur tanpa adanya batasan antar ruang kerja. Desain kantor semi-terbuka atau dalam desain kubik menggunakan partisi yang memisahkan satu pekerja dengan lainnya. Sedangkan kantor tradisional yang tertutup memiliki lantai, dinding, dan pintu antar pekerja yang memisahkan seutuhnya pekerja dengan memberikan ruang kerja yang pribadi.

Mengatur keterbukaan kantor agar lebih terbuka mampu mengakomodir banyak pekerja dengan menggunakan ruang yang lebih sedikit, sehingga dapat menghemat penggunaan bangunan dan pengeluaran. Selain itu, dengan ruang kerja fleksibel membuat pengkonfigurasi ulang ruang kerja menjadi lebih mudah sehingga dapat juga lebih cepat dikerjakan. Namun penting juga untuk diperhatikan bahwa keterbukaan ruang kerja perlu disesuaikan dengan tugas kerja pekerja. Hal yang perlu diperhatikan ketika membuat ruang kerja yang terbuka atau tertutup adalah bagaimana tingkat privasi, kebutuhan ketenangan, dan tingkat bebas distraksi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas. Brill dkk (2001) menemukan bahwa bebas dari distraksi adalah kualitas lingkungan yang paling penting mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas maka didapatkan bahwa lingkungan kerja merupakan tempat karyawan melaksanakan suatu pekerjaan dan kondisi sekitarnya, baik secara fisik maupun non fisik. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan merasa betah pada tempatnya bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

### **2.1.3.2. Dimensi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2016) jenis lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **a) Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar lingkungan tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 kategori, yaitu: lingkungan yang berhubungan langsung dan lingkungan perantara. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya). Sedangkan, lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna danlain-lain.

#### **b) Lingkungan kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.1.3.3. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2016) menguraikan tujuh indikator lingkungan kerja, diantaranya adalah penerangan, suhu udara, warna ruangan, spasial ruang kerja, keamanan kerja, hubungan kerja dan suasana kerja. Berikut akan dijelaskan mengenai indikator-indikator tersebut.

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

##### **a. Penerangan**

Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan atau cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Suhu Udara

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 di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dengan temperatur luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 33% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda.

c. Warna Ruangan

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

d. Spasial Ruang 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.

e. Keamanan Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan semua keadaan yang terjadi, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan.

b. Suasana Kerja

c. Suasana kerja merupakan kondisi kerja yang kondusif seperti suasana yang nyaman atau tidak.

**2.1.4. Kompensasi**

**2.1.4.1. Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka (Mondy dan Martocchio (2016). Masalah kompensasi merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Kompensasi yang diberikan secara benar, dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan dan

termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi di sini tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi. Dengan demikian maka setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien.

Menurut Dessler (2007) mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Rivai (2018) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka padaperusahaan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi membantu organisasi atau perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal pada dasarnya kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atas jabatan yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi demikian sebaliknya. Keadilan eksternal berarti kepada karyawan yang dibayar setingkat dengan karyawan yang sejenis di perusahaan lain (Ardana, dkk.2014).

Kemudian menurut Fajar dan Heru (2016), mengatakan bahwa : Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (benefits). *Extrinsic reward* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnyaberujud.

Upah atau gaji pokok adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji dan biasanya berkaitan secara langsung terhadap prestasi kerja, (seperti bonus, komisi, profit *sharing*, dan *piece rate plans*), sedangkan *benefits* adalah imbalan yangditerima

karyawan sebagai hasil dari pekerjaan dan posisi mereka dalam organisasi (seperti pembayaran dihari libur, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan tunjangan pensiin). Pembayaran (*Pay*) adalah penerimaan karyawan secara nyata sebagai hasil dari pekerjaan mereka.

#### **2.1.4.2. Dimensi Kompensasi**

Adapun dimensi kompensasi menurut Rivai (2018) dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi Finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidaklangsung.

a. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dikaitkan langsung dengan pekerjaan yang terdiri atas pembayaran pokok gaji/upah, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, uang makan, perjalanan dinas, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, dansahamkumulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan atau imbalan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai yang terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, tunjangan pendidikan, pakaian, pensiun, rumah dan kendaraan. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, ataupuncutihamil.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi yang merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai selain dalam bentuk uang yang terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, fasilitas, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

#### **2.1.4.3. Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Rivai (2018) bahwa indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah :

- a. Gaji dan upah (baik yang diterima oleh pegawai karena kompensasinya terhadap perusahaan).
- b. Insentif (tambahan kompensasi diluar gaji dan upah diberikan oleh perusahaan).
- c. Fasilitas (kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi pegawai agar semangat bekerjanya)
- d. Tunjangan (kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, seperti tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan)

#### **2.1.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah :

1. *Labor Market* (pasar tenaga kerja)

Pemberian kompensasi untuk jabatan yang sama di pasar tenaga kerja yang berbeda akan sangat bervariasi. Sering kali biaya hidup akan lebih tinggi dan kompetisi untuk menjadi karyawan terbaik akan lebih tinggi di daerah perkotaan dimana banyak perusahaan yang bersaing untuk menjadi yang terbaik.

2. *Labor Union* (serikat buruh)

Serikat buruh atau serikat pekerja menyatakan dukungan legislatif dalam skala yang luas untuk hak karyawan untuk mengatur dan terlibat didalam



perundingan. Serikat buruh biasanya lebih untuk untuk menentukan kompensasi melalui proses tawar-menawar kolektif, yang menggambarkan negosiasi antara serikat pekerja yang mewakili kepentingan karyawan dan manajemen perusahaan.

### 3. *Economy (ekonomi)*

Kondisi ekonomi sangat berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Sebagai contoh, ketika ekonomi sedang tertekan umumnya penawaran tenaga kerja meningkat sehingga membuat harga atau upah nya lebih kecil dari harga pasaran. Sebaliknya jika kondisi ekonomi sedang meningkat, kompensasi bagi tenaga kerja pun akan tinggi.

### 4. *Interindustry Wage Differentials*

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan berusaha untuk menarik dan mempertahankan individu terbaik untuk pekerjaan sebagian dengan menawarkan upah dan tunjangan yang menguntungkan tenaga kerja. Beberapa perusahaan sayangnya tidak dapat bersaing atas dasar upah dan tunjangan. Memang, ada perbedaan upah di berbagai industri. Perbedaan ini dikenal sebagai upah interindustry atau perbedaan kompensasi.

### 5. *Legislation (peraturan pemerintah)*

Kebijakan pemerintah juga turut memengaruhi jumlah kompensasi yang di terima setiap individu. Sebagai contoh, hukum tentang kompensasi yang berlaku menentukan jumlah yang harus di hitung dan di bayarkan. Hukum yang berlaku melarang memberi upah lebih sedikit kepada salah satu jenis kelamin jika karyawan tersebut melakukan pekerjaan yang substansial yang sama.

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya.

## **2.1.5 Motivasi Kerja**

### **2.1.5.1. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menurut Menurut Robbins (2015) adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Motivasi kerja adalah dorongan dan keinginan yang ada di dalam diri manusia untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugasnya dengan baik agar tujuannya tercapai.

Menurut Tahir (2014) mengemukakan bahwa motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk tindak ini dapat dipicu oleh suatu rangsangan luar atau lahir dalam diri orang itu sendiri dalam proses psikologi dan pemikiran individu itu. Perbedaan motivasi niscaya merupakan faktor penting untuk memahami dan meramalkan perbedaan dan perilaku individual.

Menurut Notoatmodjo (2015) motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat "kebutuhan" atau "keinginan" terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, kemudian dengan "situasi di luar" objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dimaksud. Oleh sebab itu, motivasi adalah alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai suatu tujuan

yang dikehendaki. Motivasi kerjatinggi yang diberikan karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jadi, jelas bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh besar dalam operasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawannya memiliki motivasi kerja.

Dilanjut dijelaskan oleh Borman dkk (2013) mengemukakan beberapa hal penting yang perlu dipahami terkait motivasi. Pertama, motivasi berbeda dengan tingkah laku. Keadaan psikologis adalah motivasi; hasil atau keluaran dari keadaan tersebut adalah tingkah laku (misalnya usaha). Kedua, tingkah laku berbeda dengan kinerja. Kinerja adalah standar keluaran yang ditentukan oleh organisasi dan biasanya diukur oleh orang lain. Ketiga, faktor pribadi dan lingkungan kerja bisa mempengaruhi tingkah laku baik langsung maupun melalui motivasi. Contohnya, kemampuan sebenarnya dari individu dapat mempengaruhi tingkah laku, dan pengetahuan akan kemampuanmu dapat mempengaruhi motivasimu, yang mana bisa mempengaruhi tingkah laku.

Kemandirian tugas bisa mempengaruhi tingkah laku sebenarnya dan juga motivasi untuk terlibat melakukan tingkah laku tersebut. Terakhir, perlu di perhatikan bahwa tingkah laku dapat dipengaruhi berbagai faktor seperti individu, social, teknologi, dan kontekstual. Sehingga, motivasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkah laku, walaupun kemampuan atau pun teknologi bisa menjadi penting bagi aspek lainnya (Ford, 1992). Menjadi penting untuk bisa menunjukkan bahwa motivasi itu dinamis dan berkembang tiapwaktu.

Proses motivasi mengarah pada intensi yang menghasilkan tingkah laku. Namun, mekanisme yang mendorong tingkah laku, seperti kesejangan kebutuhan atau level tujuan yang didapatkan, berubah tiap waktu. Hal-hal berubah ketika kita berkecimpung disuatut ugas(contohnya kesuksesan dan

kegagalan, masukan sosial) yang dapat menurunkan atau menaikkan motivasi (Kuhl, 1984). Individu sering kali menentukan untuk mengeluarkan sedikit atau banyak usaha dalam suatu waktu ketika mereka terlibat dalam suatu aktivitas, atau berubah keaktivitas lainnya.

#### **2.1.5.2. Dimensi Motivasi Kerja**

Vroom (2014) menyatakan bahwa, ada tiga dimensi motivasi, yaitu :

- a) Ekspektansi (E) yaitu seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil kerja yang diharapkan
- b) Instrumen (I) yaitu seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi
- c) Valensi (V) yaitu seberapa penting seseorang menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

Kreitner dan Kinicki (2015) menjelaskan bahwa teori pengharapan memiliki tiga konsep kunci yaitu pengertian bahwa pengharapan (E) adalah harapan akan usaha dan kinerja (*effort-performance*), instrumentalitas (I) adalah persepsi kinerja-hasil (*performance-outcome*), dan valensi (V) merujuk pada nilai yang diberikan seseorang terhadap hasil (*outcome*). Dari penjelasan diatas maka Vroom membentuk motivasi adalah fungsi dari valensi, harapan dan instrumentasi.

$$\text{Motivasi} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentasi} \times \text{Valency}$$

#### **2.1.5.3. Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi menurut Vroom (2014) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

##### **1. Ekspektansi (E)**

Upaya yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mencapai target yang

diharapkan. Misalnya prestasi kerja yang tinggi

## 2. Instrumen (I)

Perilaku yang dapat menghasilkan reward. Misalnya penghasilan, baik berupa gaji, pelatihan ataupun hal lain yang diberikan perusahaan, dan lain sebagainya

## 3. Valensi (V)

Nilai dari reward yang diberikan bagi karyawan. Misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, cuti dan lain-lain.

Teori vroom ini berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapainya, dan juga pemahamannya tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh factor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

### **2.1.6. Kinerja**

#### **2.1.6.1. Definisi Kinerja**

Kinerja didefinisikan sebagai total nilai yang diharapkan sebuah organisasi dari sebuah serangkaian tingkah laku yang individu tunjukkan pada jangka waktu tertentu. Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja sebagai pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri.

Prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi

dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi.

Darojat (2015) menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya.

Wibowo (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan SDM nya akan mempengaruhi sikap perilakunya dalam menjalankankinerja.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh suatu pegawai dalam melaksanakan seluruh tugasnya di sebuah organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Prawirosentono (2017) mengatakan bahwa *performace* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan.

Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi, peranan, dan sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas maka kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Dari definisi yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan *monitoring*, penilaian dan review terhadap kinerja SDM. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

#### **2.1.6.2. Dimensi Kinerja**

Koopmans (2014) melakukan beberapa kajian literatur terkait dimensi dari kinerja kerja individu. Dari kajian literatur yang dilakukan, menemukan adanya tiga dimensi dari kinerja kerja individu, yakni:

##### *1) Task Performance*

*Task performance* merujuk kepada kecakapan atau kompetensi terkait tugas utama yang dikerjakan. Misalnya adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pengetahuankerja.

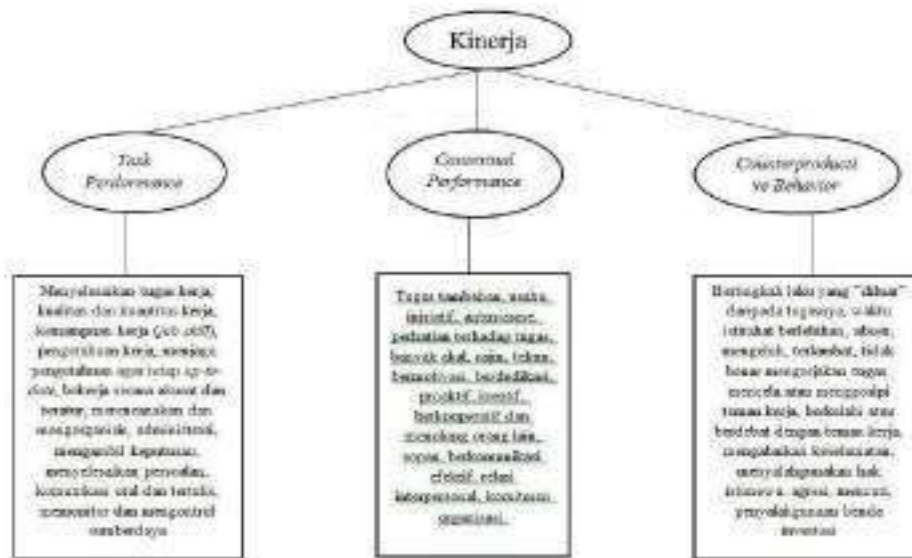
##### *2) Contextual Performance*

*Contextual performance* adalah tingkah laku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, dalam menjalankan fungsi teknis, atau segala tingkah laku yang melampaui tujuan formal tertulis pekerjaan. Misalnya mengambil tugas tambahan, menunjukkan inisiatif, atau membina pendatang baru padapekerjaan.

3) *Counterproductive Work Behavior*

*Counterproductive work behavior* adalah tingkah laku yang membahayakan kesejahteraan organisasi. Tingkah laku ini misalnya, absensi, keterlambatan masuk kerja, terlibat dalam kegiatan di luar kerja, mencuri, atau penyalahgunaan benda inventaris.

Berdasarkan penjelasan diatas, Koopmans (2014) membuat bagan kinerja dan dimensinya sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Dimensi Kinerja oleh Koopmans (2014)**

Berdasarkan uraian diatas, simpulan yang dapat ditarik ialah bahwa kinerja merujuk kepada tingkah laku individu saat bekerja dalam jangka waktu tertentu yang relevan dengan tujuan organisasi, baik itu berupa tingkah laku yang produktif maupun kontraproduktif, yang kemudian dalam penelitian ini ialah



bagaimana evaluasi diri seseorang terkait tingkah laku tersebut. Tingkah laku yang dimaksud produktif ini termasuk tingkah laku yang berkaitan untuk mendukung tugas utamanya (dimensi *task performance*) maupun tingkah laku yang mendukung hal-hal teknis yang melampaui tugas utamanya (dimensi *contextual performance*). Sedangkan tingkah laku kontraproduktif adalah tingkah laku yang mengambat kemajuan organisasi (dimensi *counterproductive work behavior*).

### **2.1.6.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*), dimana karyawan dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk posisinya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

b) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk *attitude* seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.7. Bank BUMN**

Kata "Bank" berasal dari bahasa Italia *banque* atau *banca* yang berarti *bangku*. Para banker di Florence pada masa Renaissance melakukan transaksi mereka dengan duduk di meja penukaran uang, berbeda dengan pekerjaan kebanyakan orang yang tidak memungkinkan mereka untuk duduk sambil

bekerja. Usaha perbankan itu sendiri baru dimulai dari zaman Babylonia kemudian dilanjutkan ke zaman Yunani kuno dan Romawi. Namun, pada saat itu tugas utama bank hanyalah sebagai tempat tukar menukar uang.

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya ke masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Menurut *Dictionary of Banking and Services by Jerry Rosenbeg* bahwa bank adalah lembaga yang menerima simpanan giro, deposito, dan membayar atas dokumen yang tertarik pada satu orang atau lembaga tertentu, mendiskonto surat berharga, memberikan pinjaman dan menanamkan dananya dalam surat berharga.

Kasmir (2016:12) menyatakan bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya usaha perbankan selalu berkaitan dengan masalah dalam bidang keuangan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu: (1) menghimpun dana, (2) menyalurkan dana, (3) memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya hanyalah sebagai pendukung dari kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana. Menghimpun dana berarti mengumpulkan atau mencari dana (uang) dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, deposito, dan tabungan. Sedangkan menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang diperoleh lewat simpanan giro, deposito, dan tabungan ke masyarakat dalam bentuk pinjaman (kredit) bagi bank yang berdasarkan prinsip konvensional atau pembiayaan bagi bank yang berdasarkan prinsip syariah.

Bank memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian suatu bangsa, terutama dalam hal pembangunan nasional. Pembangunan ekonomi suatu negara memerlukan dukungan dan pembiayaan juga peran serta lembaga keuangan. Salah satu lembaga yang memegang peranan penting dalam pembiayaan pembangunan ekonomi adalah bank. Definisi bank umum menurut UU Perbankan No. 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Menurut Undang-undang No. 10 Tahun 1998, dikenal 2 (dua) jenis bank berdasarkan fungsinya yaitu :

- 1) Bank Umum : BUMN, swasta, dan campuran. Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
- 2) Bank Perkreditan Rakyat Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Pada dasarnya, keberadaan BUMN di Indonesia memiliki keterkaitan yang erat dengan amanat Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, utamanya ayat (2) dan (3). Ayat 2 berbunyi, "Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara". Sedangkan pada ayat (3) berbunyi, " Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Penguasaan oleh Negara sebagaimana yang disampaikan oleh Pasal 33 tersebut, bersifat

penting agar kesejahteraan rakyat banyak terjamin dengan memanfaatkan sumber-sumber kemakmuran rakyat yang berasal dari bumi, air dan kekayaan alam di dalamnya.

Badan Usaha Milik Negara atau BUMN, diatur dalam Undang-undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut dengan UU BUMN). Undang-undang ini memberikan pengertian dari BUMN itu sendiri. Pada Pasal 1 angka 1 UU BUMN menyatakan bahwa BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Hal yang membedakan antara BUMN dengan badan hukum lainnya adalah:

- 1) Seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara.
- 2) Melalui penyertaan secara langsung, dan
- 3) Berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan.

Dengan adanya penegasan bahwa BUMN merupakan suatu badan usaha yang modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, seakan-akan UU BUMN memberi pesan bahwa BUMN harus dikelola secara mandiri dan profesional untuk mencapai suatu tujuan usaha, yaitu keuntungan (*profit*). Bank BUMN merupakan badan usaha perbankan yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Fungsi dan peran Bank BUMN sama dengan bank umum lainnya yaitu sebagai penghimpun, penyalur, dan pelayan jasa lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di masyarakat yang bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan Bank BUMN penting dalam

perkeonomian modern, seperti :

- 1) Mendukung kelancaran mekanisme pembayaran,
- 2) Penghimpun dana simpanan,
- 3) Mendukung kelancaran transaksi internasional,
- 4) Penyimpanan barang-barang dan surat-surat berharga, dan
- 5) Pemberian jasa-jasa lainnya.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti dapat dilihat tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
Gap: Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan			
Suci (2017)	Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC. Fatmawati Jakarta Selatan	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Yuliana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus pada PT. BCA Syariah Semarang	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Candrasari (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Budaya Organisasi, Latar Belakang Pendidikan terhadap kinerja karyawan Studi Kasus BPRS Bangun Drajat Warga	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Hardianto (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja

	Karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Kota Surakarta		karyawan
Veronica Sebastian (2017)	<i>Impact of Leadership Style on Employee Performance (a case Study on a Private Organization in Malaysia)</i>	Analisis regresi berganda	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta kepemimpinan otokrasi
Gap: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan			
Susetyo, Kusumaningtyas dan Tjahjono (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi Kasus PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Costumer Area Cabang Surabaya	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Fauziyyah (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BTN Syariah Tbk, Kantor Cabang Palembang	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Wulandari, Abdurahman dan Bayuni (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus BRI Syariah Citarum Branch Bandung	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rahmad (2014)	Pengaruh Penempatan Kerja, Lingkungan Kerjasama, Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Muamalat Jember	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Sari Dwi (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi kasus Bank Tabungan Negara/BTN Syariah KC Semarang	Analisis jalur	Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh (2017)	<i>The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan</i>	Analisis regresi sederhana	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan
Gap: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan			
Aprilia (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang	Analisis regresi berganda	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rejeki lin (2014)	Pengaruh Motivasi, Disiplin, Keterampilan Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT. BNI Syariah Cabang Surakarta	Analisis regresi berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Harapan (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Pembantu Sukaramai Medan	Analisis regresi berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Muogbo, Uju S. (2013)	<i>The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State</i>	Analisis regresi berganda	Motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Haq Hanifah (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Etos Kerja Islam, Disiplin Kerja, Motivasi, Kompensasi, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Y) Studi kasus BPRS Yogyakarta	Analisis regresi berganda	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Novitasari (2017)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus PT. BNI Syariah Cabang Surakarta	Analisis regresi berganda	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Gap: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan			
Sari mayang (2017)	Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang	Analisis regresi berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rohmah Alfa (2018)	Pengaruh Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan sebagai variabel mediasi Studi Kasus PT. Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang	Analisis SEM PLS	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Agung dan Oetomo (2017)	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kejadian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri Syariah Kanwil VSurabaya	Analisis regresi berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Nawastuti (2018)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang	Analisis PLS	Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Mutmainah (2017)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Bank BNI Syariah Cabang Semarang	Analisis regresi berganda	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Abdul Hameed, dkk. (2014)	Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan telaah pustaka di atas yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah belum ada yang menggabungkan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi secara bersamaan dalam mengetahui pengaruh kinerja karyawan di Bank BUMN di Kota Makassar.



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Bank BUMN merupakan lembaga/perusahaan yang aktifitasnya menghimpun dana berupa giro, deposito, tabungan, dan simpanan yang lain dari pihak yang kelebihan dana (*surplus spending unit*) kemudian melemparkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*) dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian suatu bangsa, terutama dalam hal pembangunan nasional. Pembangunan ekonomi suatu negara memerlukan dukungan dan pembiayaan juga peran serta lembaga keuangan. Bank BUMN menurut *Indonesia Stock Exchange (IDX)* adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri, dan Bank Tabungan Negara (BTN).

Keempat bank BUMN tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan tentunya tidak terlepas dari bagaimana kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Boyett dan Boyett (dalam Sukriyani, 2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah penyebab utama yang menjadi masalah pada individu dalam suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh informasi terkait dengan organisasi tidak memadai, adanya ketidakpahaman karyawan terhadap organisasinya ataupun masalah finansial dalam organisasi tersebut. Sementara individu memiliki ketergantungan terhadap organisasinya. Sehingga dikatakan apabila individu dapat meningkatkan kualitas dan ketepatan akan sebuah informasi baik itu langsung maupun tidak langsung

maka akan dapat meningkatkan kinerjanya sebanyak 20 hingga 50%.

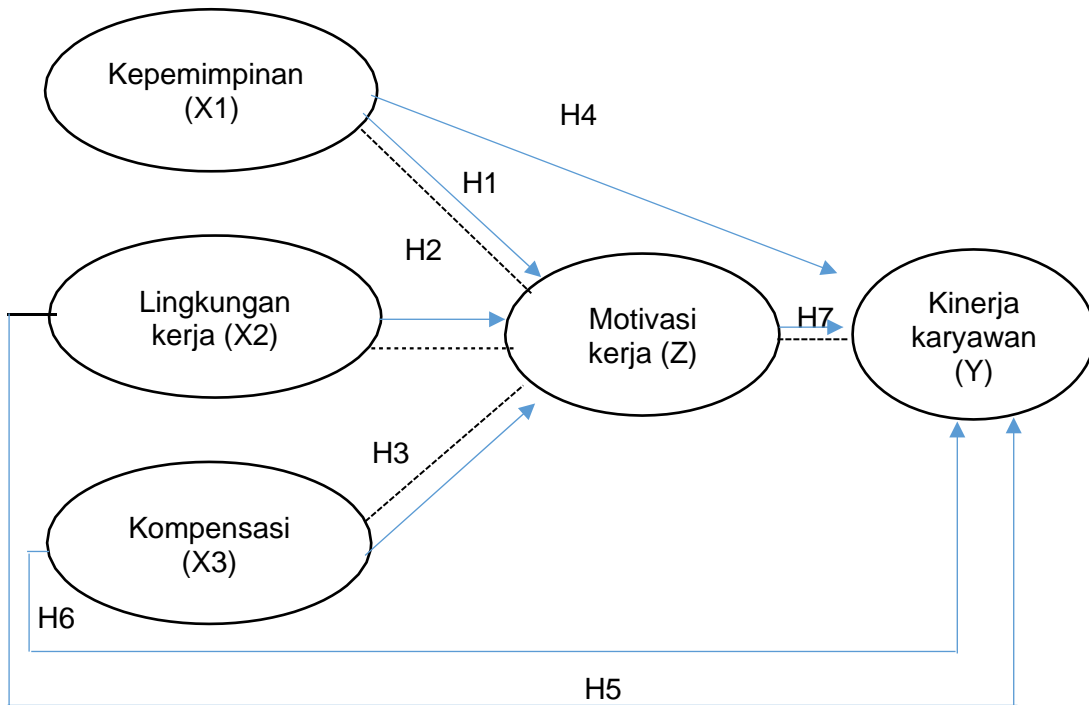
Selain hal itu, menurut Amstrong (2010) mengemukakan bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus, motivasi kerja, serta kompensasi karyawan dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Yang mana motivasi memiliki arti yang sama dengan motif yaitu sebagai pendorong atau pendorong untuk melakukan sesuatu dalam organisasi demi pencapaian tujuan dari organisasi.

Diperjelas oleh Mathis dkk (2006) mengatakan bahwa motivasi ialah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang tersebut bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi adalah hal yang penting untuk kinerja, reaksi terhadap kompensasi, lingkungan kerja, budaya, gaya kepemimpinan dan faktor lainnya dan masalah sumber daya manusia dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Sedangkan menurut Amstrong (2010) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang memberi energi pada suatu organisme yang berfungsi untuk mengarahkan organisme tersebut menuju tujuan kelas tertentu. Motivasi sebagai suatu kondisi yang mendorong seseorang menuju suatu, menurut Mathis dkk (2006), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang tersebut bertindak karena suatu alasan untuk mencapaitujuan.

Demikian dikatakan bahwa kinerja yang efektif merupakan kunci produktivitas yang baik, dalam skala individu maupun organisasi, sehingga karyawan diharapkan untuk dapat menunjukkan performa atau kinerja sebagaimana diekspektasikan oleh perusahaan atau organisasi.

Oleh karena itu dalam penelitian ini akan diteliti bagaimana Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai moderator terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BUMN di kota Makassar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan disajikan gambaran mengenai kerangka pikir dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut, hal ini berlandaskan pada fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya.



**Gambar 3.1 KerangkaKonseptual**

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

#### 3.2.1. Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Anoraga (dalam Sutrisno, 2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok. Selain itu juga mem-

pengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan kerja sama dari orang-orang diluar organisasi atau perusahaan. Temuan do Rego, et.al. (2017), Anum (2016), Amalia, et.al. (2016), Wowor (2018) yang hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H1 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar.

### **3.2.2. Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, Sutrisno (2019) membedakan faktor motivasi menjadi dua yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Salah satu faktor ekstern yang perlu di perhatikan dalam motivasi kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat. Penelitian Hariwibowo dan Nurkhayati (2019) bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang baik, dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar.

### **3.2.3. Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Kompensasi merupakan alat untuk menciptakan timbulnya dorongan kerja

karyawan, yang membuat karyawan lebih memiliki gairah dalam pekerjaannya sehingga membangun rasa nyaman atas pekerjaan yang dimiliki yang kemudian dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dimana peran dari pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan ini seringkali dikaitkan dengan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang diberikan kepadanya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan (Marwansyah, 2010). Dengan diberikannya kompensasi yang layak dan memadai serta sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh karyawan akan membuat karyawan merasa betah dalam bekerja. Penelitian Atika dan Prasetio (2017) yang hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar.

#### **3.2.4. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebagai proses, gaya kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan budaya produktif dalam organisasi. Menurut Robbins & Coulter (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok

arah tercapainya tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Suci (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Candrasari (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hasil penelitian ini adalah dengan menggunakan perhitungan uji regresi linier berganda diperoleh nilai nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $5,976 > 2,52$  dan nilai Adjusted R Square = 0,409.

Jadi, variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar

### **3.2.5. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan yang diperintahkan dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja, dan sebaliknya jika kondisi lingkungan kerja dan komitmen organisasi menurun akan menurunkan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan penting untuk aktualisasi diri jika lingkungan kerja nyaman dan komitmen organisasi terwujud

Menurut Robbins (2015) lingkungan kerja adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Rusyadi dan Harahap (2001) memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan semakin baik lingkungan kerja yang ada kinerja karyawan juga akan semakin baik, di mana kinerja yang baik dipengaruhi oleh motivasi kerja yang baik. Sari Dwi (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 5 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar

### **3.2.6. Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora (2016) kompensasi berpengaruh kuat terhadap sikap karyawan, motivasi kerja, produktivitas kerja dan proses lainnya dalam sebuah organisasi. Kompensasi yang diberikan secara benar akan berpengaruh pada karyawan agar lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi biasanya diberikan untuk menarik karyawan yang mempunyai keahlian dan berkualitas dalam pekerjaan, mendorong karyawan untuk berprestasi, mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, serta meningkatkan kinerja karyawan. Sari Mayang (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang.

H 6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN di Kota Makassar.

### **3.2.7. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya atau dengan kata lain kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2017). Dalam kaitannya dengan kinerja bahwa motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, memelihara, dan mengarahkan perilaku untuk bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan perusahaan. Sedangkan, menurut Wibowo (2016) Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan mengarahkan, menjaga, menunjukkan, intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Aprillia (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang. Kemudian Rejeki lin (2014) hasil temuan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H 7 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BUMN di Kota Makassar

### **3.2.8. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja dan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai, pemimpin dapat mempengaruhi karyawan. Pemimpin harus cakap memberikan arahan bagi organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan. Karyawan dengan kinerja yang tinggi akan mengerahkan lebih banyak upaya dalam tugas yang diberikan dan mengejar kepentingan organisasi (Voon, *et al.* 2011). Motivasi memiliki kontribusi atas pengaruh tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan tingkat Motivasi Kerja yang tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja cukup bermakna sebagai variabel mediator. Dengan demikian, semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan tingkat motivasi yang tinggi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Dermawan dan Aini (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, dengan motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan lebih baik. Hal ini membuktikan



bahwa motivasi sangat berpengaruh menjadi variabel mediator.

H8 = Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Makassar

### **3.2.9. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya agar lebih efektif dan efisien, sehingga lingkungan kerja maupun motivasi kerja dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terpenuhinya berbagai kebutuhan karyawan baik kebutuhan *existence needs*, *relatedness needs* maupun *growth needs* serta didukung adanya lingkungan kerja yang baik tentu akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para karyawan. Reksohadiprodjo (2000) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, hingga tidak dapat mencurahkan perhatian terhadap pekerjaannya, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja. Oleh karena itu kinerja atau prestasi kerja karyawan yang memburuk bisa jadi disebabkan oleh sejumlah faktor, mulai dari kemampuan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk. Prakoso, et.al. (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H9 = Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Makassar

### **3.2.10. Motivasi kerja memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Werther dan Davis (1996) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi, dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Setiap perusahaan tidak

akan pernah luput dari hal pemberian kompensasi yang merupakan salah satu masalah penting dalam menciptakan motivasi kerja karyawan, karena untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan pemenuhan kompensasi untuk mendukung motivasi para karyawan. Penelitian Dhermawan dkk. (2012) bahwa kompensasi merupakan salah satu indikator dari motivasi kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawannya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawannya maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang akan mereka miliki. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

H10 = Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Makassar