

# **SKRIPSI**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA,  
KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. Semen Tonasa)**

**AZMI ARINI  
A021191115**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Semen Tonasa)**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**AZMI ARINI  
A021191115**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Semen Tonasa)

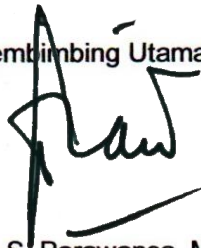
disusun dan diajukan oleh

**AZMI ARINI**  
**A021191115**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 30 Oktober 2023

Pembimbing Utama



Prof. Dra. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM  
NIP. 196204051987022001

Pembimbing Pendamping



Dr. Muhammad Toaha, MBA., CSF  
NIP. 196012311986011008

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA., CWM  
NIP. 197705102006041003

# SKRIPSI

## PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Semen Tonasa)

disusun dan diajukan oleh

**AZMI ARINI**  
**A021191115**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 22 November 2023 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No. Nama Penguji

Jabatan

Tanda Tangan

1. Prof. Dra. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM

Ketua

2. Dr. Muhammad Toaha, SE., MBA.

Sekretaris

3. Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si

Anggota

4. Dr. Hendragunawan S. Thayf, S.Eg, M.Si., M.Phil

Anggota

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA., CWM**

NIP. 197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Azmi Arini  
NIM : A021191115  
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Disiplin  
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Tonasa)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali, yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 28 November 2023

Yang membuat pernyataan



Azmi Arini

## PRAKATA

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena berkat, rahmat, dan hidayah-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "**Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Semen Tonasa).**" Skripsi ini merupakan tugas akhir dan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dari Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti sadari bahwa penyusunan skripsi ini tidaklah mudah dan menghadapi berbagai tantangan. Namun, semua itu dapat terlewati berkat bimbingan, dukungan dan bantuan serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin
3. **Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.** selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. **Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa M.Si., Ph.D., CWM.** selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019-2023 atau selama periode perkuliahan peneliti dan selaku dosen Pembimbing Utama atas bimbingan dan arahan berharga selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. **Dr. Muhammad Toaha, MBA., CSF** selaku dosen Pendamping atas bimbingan dan arahan berharga selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.

6. **Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si dan Dr. Hendragunawan S. Thayf, S.E, M.Si., M.Phil** selaku dosen Penguji dalam seminar proposal dan ujian akhir skripsi, atas saran-saran bermanfaat yang diberikan untuk penulisan skripsi ini.
7. **Dr. Fauzi R. Rahim, S.E., MS.** selaku dosen Penasihat Akademik atas arahan dan pendampingannya selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
8. **Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis** atas ilmu berharga yang telah diberikan kepada peneliti.
9. **Staf Pegawai Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis** atas pelayanan terbaik dan bantuan dalam kelancaran proses administrasi skripsi peneliti.
10. **Kepala Departemen SDM dan Karyawan PT. Semen Tonasa** atas izin dan bantuan data yang diberikan dalam penyusunan skripsi ini.
11. **Orangtua**, yang selalu mendukung, memberi semangat, dan mendoakan peneliti agar segera lulus kuliah dan menjadi Sarjana. Terima kasih sekali lagi kepada Bapak dan Mama yang telah mendukung kebutuhan peneliti sejak awal memasuki perkuliahan hingga saat ini.
12. **Kakak dan adik di Rumah**, terkhusus Aulia yang selalu mendukung, memberi semangat, dan mendoakan peneliti agar segera lulus kuliah dan menjadi Sarjana.
13. **Teman terdekat peneliti di Fakultas**, Harmina terima kasih telah menemani dan memberikan dukungan selama perjalanan kuliah.
14. **dr. Jimmy Sebastian Olich, SpKJ** yang telah memberikan saya semangat selama masa perkuliahan hingga skripsi ini selesai dibuat.



15. **Keluarga Besar Manajemen dan FEB Angkatan 2019** yang telah membantu peneliti selama masa perkuliahan.
16. **Teman-teman KKN 2022 Perhutanan Sosial Posko Pangkep 2** atas dukungan, semangat, dan pengalaman berharga selama proses ini.
17. **Seluruh pihak yang mengenal dan turut membantu peneliti** dalam proses penyusunan skripsi ini, mohon maaf tidak dapat disebutkan satu per satu.
18. **Mickey dan Poki** yang telah menyemangati dan menemani penulis dalam menyelesaikan studi dan skripsi.
19. **Diri saya sendiri**, yang telah melewati perjalanan panjang untuk mencapai tahap ini. Terima kasih atas kesabaran, kerja keras, dan ketekunan yang telah ditunjukkan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga hasil dari jerih payah ini menjadi awal yang baik untuk meraih kesuksesan di masa depan.

Atas segala bantuan yang telah diberikan, peneliti tidak memiliki apapun selain harapan dan doa, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa meridhoi setiap urusan dan membalas jasa-jasa yang telah diberikan. Peneliti menyadari bahwa skripsi masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun.

Terakhir, peneliti berharap tulisan ini memberikan manfaat yang luas bagi semua pembaca dan mendapatkan berkah dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Aamiin ya Rabbal 'Alamin.

Makassar, 9 Oktober 2023



Azmi Arini



## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Semen Tonasa)**

### **The Influence of Work Environment, Work Motivation, Compensation and Work Discipline on Employee Performance (Study at PT. Semen Tonasa)**

Azmi Arini

Dian A.S. Parawansa

Muhammad Toaha

Penelitian ini menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan dari PT. Semen Tonasa. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling (proportionate stratified random sampling)* dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara kompensasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

*This research analyzes the influence of the work environment, work motivation, compensation, and work discipline on employee performance. The respondents in this research were 50 employees from PT. Semen Tonasa. The sampling technique in this research used probability sampling (proportionate stratified random sampling) with data collection through questionnaires. Data analysis in this study used multiple linear regression analysis with SPSS version 25. The research results showed that the work environment did not have a positive and significant effect on employee performance, while work motivation had a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, compensation does not have a positive and significant effect on employee performance and work discipline has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: Work Environment, Work Motivation, Compensation, Work Discipline, Employee performance*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN KEASLIAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	12
2.1.3 Motivasi Kerja.....	15
2.1.4 Kompensasi.....	21
2.1.5 Disiplin Kerja.....	27
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	30
2.2 Penelitian Terdahulu.....	36
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.3.1 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	40
2.3.2 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3.3 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3.4 Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.4 Hipotesis Penelitian.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>45</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	45
3.2 Tempat dan Waktu.....	45
3.3 Populasi dan Sampel.....	46
3.3.1 Populasi.....	46
3.3.2 Sampel.....	46

3.4	Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4.1	Jenis Data .....	48
3.4.2	Sumber Data .....	48
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	49
3.5.1	Variabel Penelitian.....	49
3.5.2	Definisi Operasional .....	50
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.7	Instrumen Penelitian .....	53
3.8	Uji Instrumen.....	54
3.8.1	Uji Validitas (Kelayakan).....	55
3.8.2	Uji Reliabilitas (Keandalan).....	55
3.9	Uji Asumsi Klasik.....	55
3.9.1	Uji Normalitas .....	56
3.9.2	Uji Heteroskedastisitas .....	56
3.9.3	Uji Multikolinearitas.....	56
3.10	Teknik Analisis Data.....	56
3.10.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	57
3.10.2	Analisis Regresi Linear Berganda .....	57
3.11	Uji Hipotesis .....	58
3.11.1	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	58
3.11.2	Uji T (Parsial) .....	58
<b>BAB IV</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	59
4.1.1	Gambaran Umum PT. Semen Tonasa .....	59
4.1.2	Visi dan Misi PT. Semen Tonasa.....	61
4.1.3	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	62
4.2	Karakteristik Responden .....	66
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	67
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Jabatan .....	67
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	68
4.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	68
4.2.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	68
4.3	Penentuan Range .....	68
4.4	Analisis Statistik Deskriptif .....	69
4.4.1	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X1) .....	69
4.4.2	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2).....	71
4.4.3	Deskripsi Variabel Kompensasi (X3) .....	72
4.4.4	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (X4) .....	73
4.4.5	Deskripsi Variabel Kinerja (Y).....	74

4.5	Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	75
4.5.1	Uji Validitas.....	75
4.5.2	Uji Reliabilitas (Keandalan).....	77
4.6	Uji Asumsi Klasik.....	78
4.6.1	Uji Normalitas .....	78
4.6.2	Uji Heteroskedastisitas .....	79
4.6.3	Uji Multikolinearitas.....	80
4.7	Hasil Analisis Data .....	81
4.7.1	Analisis Regresi Berganda .....	81
4.7.2	Analisis Koefisien Determinasi .....	82
4.7.3	Uji Hipotesis .....	83
4.8	Pembahasan.....	85
4.8.1	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	85
4.8.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.8.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.8.4	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	89
<b>BAB V</b>	.....	<b>91</b>
5.1	Kesimpulan .....	91
5.2	Saran .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Teori Dua Faktor Herzberg.....18
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu.....37
3.1	Data Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa Tahun 2023.....46
3.2	Tabel Sampel Per Jabatan.....47
3.3	Definisi Operasional Variabel.....50
3.4	Skala Likert.....54
4.1	Karakteristik Responden Penelitian.....66
4.2	Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja.....70
4.3	Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja.....71
4.4	Jawaban Responden Mengenai Kompensasi.....72
4.5	Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja.....73
4.6	Jawaban Responden Mengenai Kinerja.....74
4.7	Uji Validitas.....76
4.8	Uji Reliabilitas.....77
4.9	Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....79
4.10	. Uji Multikolinearitas.....80
4.11	Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....81
4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....83
4.13	Hasil Uji T (Parsial).....84

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
1.1	Capaian Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Tahun 2018-2022.....	5
2.1	Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.....	20
2.2	Kerangka Pikir.....	43



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
1	Kuesioner Penelitian.....	99
2	Tabulasi Data Penelitian.....	105
3	Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden.....	107
4	Hasil Uji Validitas.....	111
5	Hasil Uji Reliabilitas.....	115
6	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	116
7	Hasil Analisis Data.....	118
8	Biodata.....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam setiap organisasi, sumber daya manusia merupakan modal terpenting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Peran mereka adalah sebagai penggerak dan pengendali kegiatan operasional organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia.

Kesuksesan suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku pada setiap tingkatan mulai dari perencanaan hingga evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki organisasi atau perusahaan (Latief, 2012).

Terwujudnya tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi juga pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kesuksesan sebuah perusahaan sangat bergantung pada kinerja masing-masing karyawan. Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan dapat mencapai tujuan perusahaan (Goni et al, 2021).

Untuk mencapai tujuan dalam sebuah perusahaan, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Kinerja merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Sedangkan menurut Simamora (2004) kinerja mengacu pada tingkat penyelesaian tugas karyawan, dan kinerja juga mencerminkan sejauh mana karyawan menyelesaikan persyaratan dalam sebuah

pekerjaan. Menurut Rivai (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah keseluruhan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan selama kurun waktu tertentu dibandingkan dengan bermacam kemungkinan seperti standar hasil kerja, tujuan atau sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan bersama yang telah disepakati bersama. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan bentuk pencapaian hasil kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merujuk pada jumlah dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan berdasarkan kemampuan dan usahanya.

Kinerja karyawan memegang peranan penting di perusahaan sebab kemajuan organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada. Apabila kinerja meningkat, maka peluang mencapai target perusahaan akan semakin besar. Namun, jika kinerja menurun, maka bisa berakibat pada kemunduran perusahaan. Oleh karena itu, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Siagian (2002) yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai dan nyaman untuk meningkatkan kelangsungan kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Sedarmayati (2009) 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 kelompok. Sedangkan

menurut Nitisemito (2000) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi keseluruhan tempat kerja yang mencakup segala aspek fisik, psikologis, dan sosial yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas pekerja.

Namun, lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri. Mathis & Jackson (2006) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan keinginan dari dalam diri seseorang yang membuat orang tersebut bertindak. Dalam konteks ini, motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) adalah pemberian daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja dalam diri seseorang untuk mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam usahanya mencapai produktivitas kerja.

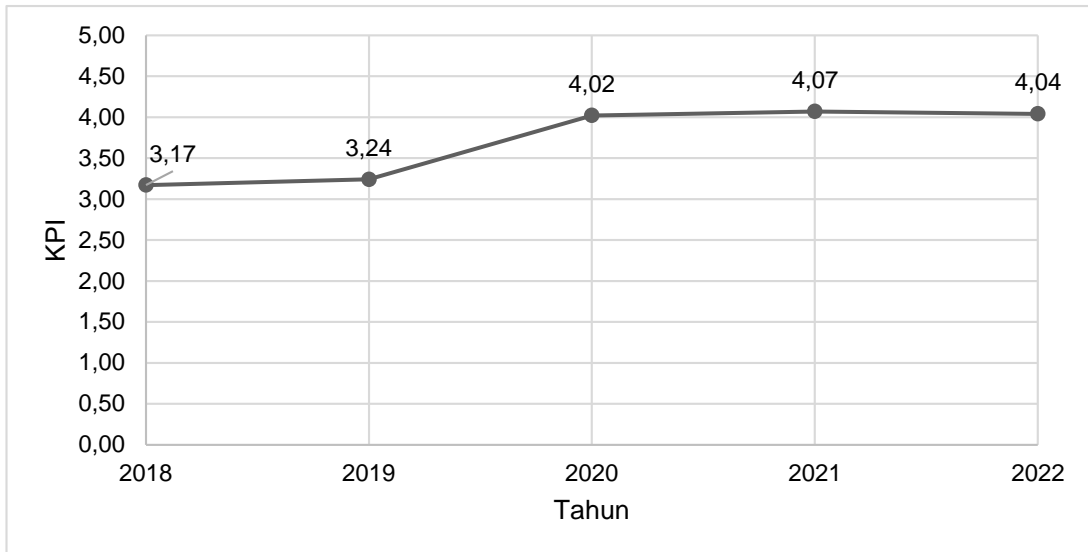
Salah satu cara perusahaan agar dapat memotivasi karyawannya dan untuk mempertahankan karyawan dalam sebuah perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan tersebut, maka dibutuhkan sistem kompensasi yang adil. Kompensasi merupakan salah satu cara memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka dalam menyelesaikan tugas, menjalankan kewajiban, dan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi menurut Hasibuan (2012) adalah semua pendapatan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan adalah disiplin kerja karyawan tersebut. Dalam sebuah perusahaan, penerapan kedisiplinan sangat penting. Jika karyawan tidak memiliki dukungan

untuk disiplin yang baik, maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya (Hasibuan, 2002). Karena disiplin yang baik menunjukkan tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2002). Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah perilaku serta meningkatkan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Rivai, 2011).

PT. Semen Tonasa adalah anak usaha Semen Indonesia yang bergerak di bidang produksi semen. PT. Semen Tonasa merupakan salah satu produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 1.571 hektar di Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 ton semen per tahun ini, mempunyai empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, III, IV dan V. Keempat unit pabrik tersebut menggunakan proses kering dengan kapasitas masing-masing 590.000 ton semen per tahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk unit V yang diproyeksikan mampu men-support kebutuhan semen nasional. Didukung dengan bahan baku yang berlimpah, pabrik ini diperkirakan akan terus beroperasi dan berkontribusi pada perekonomian nasional hingga beberapa puluh tahun ke depan.

Berikut ini adalah hasil pengukuran kinerja karyawan PT. Semen Tonasa dari tahun 2018 hingga tahun 2022 yang menggambarkan kinerja karyawan per tahun yang didapatkan melalui menggabungkan nilai rata-rata KPI karyawan.



**Gambar 1.1 Capaian Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa dari Tahun 2018 hingga Tahun 2022**

Sumber: PT. Semen Tonasa (2023)

Dapat dilihat dari gambar 1.1 di atas, bahwa pencapaian kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan belum mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Hal itu menandakan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dan terdapat ketidak konsistenan dalam proses realisasinya. Hasil kinerja karyawan yang terlihat naik turun dan stagnan setiap tahunnya apabila dibiarkan akan dikhawatirkan munculnya permasalahan bagi perusahaan di masa depan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, penulis menemukan beberapa faktor yang memiliki kecenderungan untuk mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Semen Tonasa. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah permasalahan pada lingkungan kerja. Lingkungan kerja sering kali tidak nyaman, berdebu, kebisingan akibat mesin, suhu tinggi, dan gangguan cuaca seperti hujan. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi kenyamanan, tetapi juga berpotensi membahayakan kesehatan karyawan. Terkena serbuk semen dan beroperasi di bawah kondisi lingkungan yang tidak ideal dapat menyebabkan kelelahan dan mengurangi produktivitas. Selain itu, motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT.

Semen Tonasa yang disebabkan oleh karyawan yang stagnan dalam peningkatan jabatan yang dapat menurunkan motivasi kerja dan oleh karena itu kinerja karyawan juga menurun. Kompensasi yang tidak merata juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan karyawan yang tidak naik golongan juga tidak mengalami peningkatan dalam kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Dan disiplin kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebab karyawan yang kurang disiplin di tempat kerja terkadang meninggalkan lokasi tempat kerja tanpa izin dari atasan.

Dengan demikian, berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka dipandang penting untuk melakukan penelitian dalam melihat sejauh mana pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa. Oleh karenanya, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Semen Tonasa)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan dan uraian dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu sebagai berikut.

#### **1. Secara Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengembangkan, mengaplikasikan dan berkontribusi di bidang ilmu manajemen khususnya lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan

#### **2. Secara Praktis**

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

##### **a. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT Semen Tonasa dalam meningkatkan kinerja karyawannya, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja.

##### **b. Bagi Penulis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis dan memperoleh pengalaman dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, khususnya mengenai pengaruh

lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Tonasa.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

## **1.5 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang, masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori dalam yang digunakan dalam penelitian, yaitu mengenai lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja. Selain itu pada bab ini juga menguraikan tentang penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang akan dilakukan. Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta uji dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, analisis data, serta pembahasan hasil analisis data dan hasil penelitian.

## BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah, yang kemudian menjadi masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori adalah bagian yang menjelaskan tentang teori yang akan penulis gunakan untuk menjelaskan persoalan penelitian. Di bab ini, akan dibahas mengenai manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan sebuah organisasi ataupun perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, tujuan sebuah perusahaan tidak mungkin akan tercapai meskipun perusahaan memiliki berbagai fasilitas dan sarana.

Menurut Mangkunegara (2005) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan penggunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan penggunaan sumber daya manusia tersebut dikembangkan di dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pengembangan individu. Dalam Hasibuan (2002) manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia agar efektif dan efisien yang akan mendukung terlaksananya tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menjalankan kegiatan perusahaan, fungsi manajemen diperlukan secara berkala dan perlu dilaksanakan dengan baik, karena penggunaan setiap fungsi akan saling terkait dengan fungsi lainnya, seperti sistem yang saling mendukung, seperti fungsi manajemen umum. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam Dessler (2015) antara lain sebagai berikut:

#### **1) Perencanaan (Planning)**

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang dibuat untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dalam membuat perencanaan, harus disesuaikan dengan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan untuk membantu mencapai tujuannya.

#### **2) Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian adalah kegiatan membagi pekerjaan dan mendelegasikan wewenang kepada setiap pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing. Tujuan pengorganisasian adalah supaya pada pembagian kerja dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

#### **3) Manajemen Staf (Staffing)**

Manajemen staf atau staffing adalah kegiatan yang berhubungan pengaturan personalia dalam suatu organisasi. Kegiatan Staffing mencakup pengadaan, penempatan, pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai.

#### **4) Pengarahan (Leading)**

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan atau memberi petunjuk dan memberikan motivasi kepada pegawai agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

#### 5) Pengawasan (Controlling)

Pengawasan atau controlling adalah kegiatan mengevaluasi aktivitas operasional organisasi dalam periode waktu tertentu. Kegiatan pengawasan ini dibutuhkan untuk memastikan seluruh anggota atau pegawai mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan semua hal yang berhubungan dengan tempat di mana karyawan bekerja dan berpengaruh terhadap cara pekerjaan tersebut dilakukan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Jika karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja mereka, karyawan cenderung lebih produktif dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah seluruh prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi terlaksananya pekerjaan itu sendiri (Saydam, 2000). Sedangkan, pendapat Mangkunegara (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dijumpai di lingkungan sekitar tempat di mana seseorang itu bekerja, metode kerjanya dan pengaturan kerjanya, baik secara individu maupun tim. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

### **2.1.2.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Siagian (2014), dalam Sihalo et al, memaparkan bahwa secara garis besar lingkungan kerja terbagi ke dalam dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

#### **1. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- a) Bangunan tempat kerja tidak hanya menyenangkan secara estetika, tetapi juga dibangun dengan mempertimbangkan keselamatan kerja.
- b) Menyediakan peralatan kerja yang memadai.
- c) Menyediakan area istirahat di mana karyawan dapat bersantai, seperti kantin yang berada di dalam lingkungan perusahaan atau di sekitar lingkungan perusahaan yang mudah diakses oleh karyawan.
- d) Tersedianya tempat ibadah seperti masjid dan mushola bagi karyawan.
- e) Tersedianya sarana transportasi, baik untuk karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah dijangkau.

#### **2. Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya suatu hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakikatnya seseorang tidak hanya memperoleh uang dalam bekerja, tetapi kerja adalah suatu bentuk kegiatan yang tujuannya untuk memperoleh kepuasan.

### **2.1.2.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017), dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:



## 1. Lingkungan Kerja Fisik

### a) Pencahayaan

Pencahayaan merupakan salah satu faktor penting dalam lingkungan kerja. Dengan adanya pencahayaan yang baik akan membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

### b) Sirkulasi ruang kerja

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

### c) Tata letak ruang

Penataan letak ruangan kerja yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan karyawan dalam bekerja.

### d) Dekorasi

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) Kebisingan

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

### f) Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan.

Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

### a) Hubungan dengan pimpinan

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

### b) Hubungan sesama rekan kerja

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

### 2.1.3 Motivasi Kerja

Suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya jika didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan dengan motivasi kerja yang baik. Kata motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang bermakna dorongan atau menggerakkan. Motivasi menurut Rivai (2011) adalah kumpulan sikap serta nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk memperoleh hal-hal spesifik sesuai dengan target individu. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2016), motivasi mengarah pada suatu proses di mana usaha individu diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Motivasi kerja mengacu pada kemauan kerja suatu karyawan untuk bekerja karena adanya dorongan dari pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan

pengaruh lingkungan sosial di mana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut. Motivasi kerja dengan demikian merupakan gejala mental yang dinamis, majemuk dan spesifik pada setiap karyawan (Tsauri, 2013).

Motivasi kerja adalah proses di mana suatu kebutuhan memotivasi seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu dan sasaran organisasi serta pemenuhan kebutuhan tertentu. Kekuatan dan kelemahan motivasi kerja karyawan juga menentukan besar kecilnya prestasi (Siregar, 2022).

Menurut Stokes dalam Kadarisman (2012) motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi alasan seseorang untuk melakukan perilaku atau tindakan secara sadar yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan, tujuan pribadi maupun tujuan tertentu.

#### **2.1.3.1 Teori Motivasi Kerja**

Di bagian ini akan dibahas mengenai teori motivasi di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja seorang dalam melakukan pekerjaannya.

##### **1. Teori Tiga Kebutuhan (McClelland's Achievement Motivation Theory)**

Teori ini dicetuskan oleh David McClelland pada tahun 1960-an. Dalam (Hasibuan, 2002), teori tiga kebutuhan McClelland dipengaruhi oleh tiga hal yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement/nAch)

Kebutuhan akan prestasi (nAch) merupakan pendorong yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Oleh karena itu, nAch mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaganya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power/nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) merupakan pendorong yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. nPow merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan dalam bekerja dan menggunakan semua keterampilannya untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan terbaik.

c. Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation/nAff)

Kebutuhan akan afiliasi merupakan pendorong yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, nAff inilah yang dapat merangsang gairah bekerja seorang karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut.

1. Kebutuhan untuk merasa diterima oleh orang lain di lingkungan tempatnya tinggal dan bekerja (sense of belonging).
2. Kebutuhan untuk merasa dihormati, karena setiap orang merasa dirinya penting (a sense of important).
3. Kebutuhan akan rasa kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement)
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation)

Seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta menggunakan seluruh tenaganya untuk

menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, seseorang termotivasi oleh kebutuhan akan afiliasi ini.

## 2. Teori Dua Faktor Herzberg

Dalam Robbins & Coulter (2016), teori dua faktor (two factor theory) dicetuskan oleh Frederick Herzberg (disebut juga teori motivasi hygiene/motivation-hygiene theory) dikatakan bahwa faktor-faktor instrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan ketidakpuasan kerja

Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

<b>Motivator</b>	<b>Faktor Hygiene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasi</li> <li>• Pengakuan</li> <li>• Pekerjaan Itu Sendiri</li> <li>• Tanggung Jawab</li> <li>• Kemajuan</li> <li>• Pertumbuhan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan</li> <li>• Kebijakan Perusahaan</li> <li>• Hubungan dengan Penyelia</li> <li>• Kondisi Kerja</li> <li>• Gaji</li> <li>• Hubungan dengan Rekan Kerja</li> <li>• Kehidupan Pribadi</li> <li>• Hubungan dengan Bawahan</li> <li>• Status</li> <li>• Keamanan</li> </ul>
Sangat Puas	Sangat Tidak Puas

Sumber: Robbins dan Coulter (2016)

Herzberg ingin mengetahui kapan orang merasa sangat nyaman (puas) atau tidak nyaman (puas) dengan pekerjaannya (temuannya ditunjukkan pada tabel di atas). Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang saat mereka merasa nyaman di tempat kerja berbeda secara signifikan dengan jawaban yang mereka berikan saat merasa tidak nyaman. Beberapa karakteristik secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja (faktor di sebelah

kiri) dan lainnya dengan ketidakpuasan kerja (faktor di sebelah kanan). Ketika orang menikmati pekerjaannya, mereka cenderung mengaitkan faktor intrinsik dengan pekerjaan tersebut, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Di sisi lain, ketika mereka merasa tidak puas, mereka biasanya merujuk pada faktor eksternal yang muncul dari konteks pekerjaan, seperti kebijakan dan manajemen perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja (Robbins & Coulter, 2016).

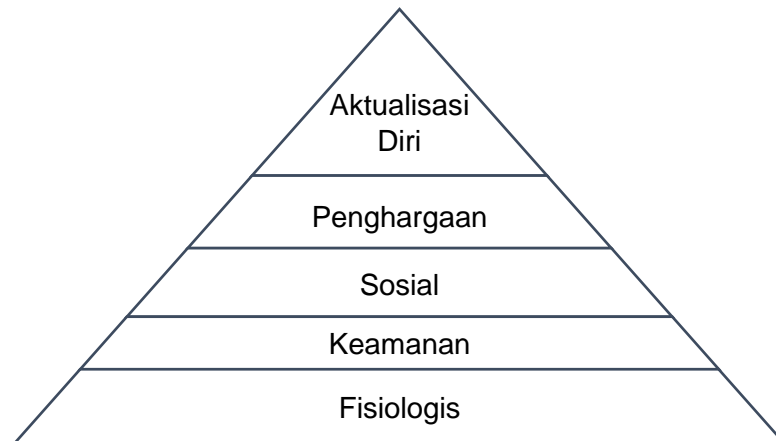
### 3. Teori Hierarki Kebutuhan

Dalam Robbins & Coulter (2016), teori hierarki kebutuhan dicetuskan oleh Abraham Maslow. Dalam teori ini, Maslow menyatakan bahwa setiap manusia terdapat sebuah hierarki yang terdiri dari lima kebutuhan, meliputi:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan manusia akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan manusia akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik maupun emosional.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan manusia akan rasa kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan serta persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan manusia akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, mencapai potensi seseorang, dan pemenuhan diri; atau dapat dikatakan sebagai kebutuhan manusia

untuk mendorong dirinya menjadi apa yang diinginkan oleh pribadi tersebut.

Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Robbins dan Coulter (2016)

Dalam Robbins & Coulter (2016), Maslow berpendapat bahwa setiap tingkat hierarki kebutuhan secara substansial harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Seorang individu bergerak naik dari satu tingkat ke tingkat lainnya dalam hierarki kebutuhan.

### 2.1.3.2 Indikator Motivasi Kerja

Dalam Hasibuan (2002), teori tiga kebutuhan McClelland dipengaruhi oleh tiga hal yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement/nAch)

Kebutuhan akan prestasi (nAch) merupakan pendorong yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Oleh karena itu, nAch mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaganya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power/nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) merupakan pendorong yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. nPow merangsang dan memotivasi gairah



kerja karyawan dalam bekerja dan menggunakan semua keterampilannya untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan terbaik.

c. **Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation/nAff)**

Kebutuhan akan afiliasi merupakan pendorong yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, nAff inilah yang dapat merangsang gairah bekerja seorang karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut.

1. Kebutuhan untuk merasa diterima oleh orang lain di lingkungan tempatnya tinggal dan bekerja (sense of belonging).
2. Kebutuhan untuk merasa dihormati, karena setiap orang merasa dirinya penting (a sense of important).
3. Kebutuhan akan rasa kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement)
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation)

#### **2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Ketika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai, maka karyawan menjadi lebih bahagia dan termotivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi juga merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi segala macam penghargaan individu dalam melaksanakan tugas organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Ada banyak pendapat mengenai pengertian kompensasi, salah satunya adalah kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Sedangkan menurut Sutrisno (2012), kompensasi adalah segala jenis penghargaan dapat berbentuk

uang ataupun bukan uang yang diberikan secara layak dan adil kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2014) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan secara layak dan adil kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Imbalan tersebut dapat berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Notoadmodjo (1992), dalam Sutrisno ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan penghargaan organisasi atas prestasi kerja karyawan. Selanjutnya, akan mendorong perilaku karyawan atau kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Setiap karyawan akan diberikan kompensasi sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, karyawan akan lebih betah bekerja untuk organisasi. Hal ini berarti mencegah karyawan meninggalkan organisasi untuk pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik, akan lebih banyak calon karyawan yang tertarik, dan akan lebih banyak kesempatan untuk memilih calon karyawan terbaik

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem kompensasi yang baik, ini mengurangi frekuensi perekrutan akibat karyawan sering keluar untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Ini berarti menghemat biaya perekrutan dan seleksi calon karyawan.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan kewajiban dari pemerintah. Organisasi yang baik juga perlu memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Dalam Tsauri (2013), tujuan kompensasi menurut Hasibuan (1997) antara lain:

a. Ikatan kerja sama

Untuk terjalinnya suatu ikatan kerja sama antara pengusaha dan pekerja, pekerja harus melaksanakan tugasnya dengan baik, dan pengusaha atau pemberi kerja wajib memberikan kompensasi sesuai dengan yang dijanjikan.

b. Kepuasan kerja

Dengan kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya dan dengan demikian memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

c. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan yang berkualitas untuk organisasi akan lebih mudah jika rencana kompensasi ditetapkan cukup besar.

d. Motivasi

Manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahan jika kompensasi yang diberikan untuk memotivasi bawahan cukup besar.

e. Stabilitas pegawai

Adanya program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar, kedisiplinan karyawan akan lebih baik dan mereka akan menyadari dan menaati peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindari, dan karyawan dapat fokus pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi mematuhi Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah yang berlebihan dapat dihindari.

Tujuan kompensasi bukan untuk menjadi aturan yang harus diikuti dan ditegakkan secara ketat, melainkan pedoman untuk memberikan upah/gaji kepada karyawan. Semakin baik pengaturan penggajian dan pengupahan organisasi, maka semakin tinggi gaji/kompensasi yang akan diterima karyawannya. Pengaturan kompensasi harus memenuhi berbagai tujuan. Terkadang tujuan ini bertentangan satu sama lain. Kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor yang mendorong seseorang menjadi pegawai.

### 2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Kasmir (2019) kompensasi yang diberikan kepada karyawan dipengaruhi oleh beberapa pertimbangan. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan jumlah komponen kompensasi dan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan per bulan yaitu:

#### 1. Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan faktor utama dalam menentukan besaran kompensasi yang diterima. Artinya, awal dan besarnya kompensasi yang diterima pegawai setelah bekerja sebagian besar didasarkan pada pendidikan. Dengan tingkat pendidikan yang berbeda, maka kompensasi gaji yang diberikan berbeda. Jadi semakin tinggi pendidikan seseorang, maka kompensasi yang diterimanya lebih besar, jika pertimbangannya pendidikan.

#### 2. Pengalaman

Pengalaman mengacu pada waktu dan keahlian seseorang dalam pekerjaan. Seseorang yang telah bekerja selama 15 (lima belas) tahun tentunya tidak sama dengan pekerja yang baru bekerja selama 5 (lima) atau 10 (sepuluh) tahun. Pertimbangannya, seiring bertambahnya jam kerja, pelayanan yang diberikan kepada perusahaan juga semakin lama. Selain itu, orang yang bekerja berjam-jam cenderung dipromosikan ke posisi tertentu sehingga kompensasi yang diterima lebih besar daripada mereka yang berada di bawahnya.

#### 3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab

Beban pekerjaan dan tanggung jawab yang dilakukan seseorang dipertimbangkan dalam menentukan besarnya kompensasi. Artinya, karyawan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang lebih besar dari

yang lain tentunya juga akan mempunyai kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, mereka yang memiliki beban kerja dan tanggung jawab kecil akan menerima kompensasi yang relatif kecil.

#### 4. Jabatan

Naiknya jabatan akan menaikkan gaji ke tingkat yang lebih tinggi. Naiknya jabatan juga menambahkan tunjangan lain seperti tunjangan kesehatan, konsumsi, transportasi, dan tunjangan lainnya. Oleh karena itu, mereka yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, kompensasinya juga meningkat pesat.

#### 5. Jenjang kepangkatan/golongan

Jenjang kepangkatan atau golongan juga menjadi pertimbangan dalam menambah kompensasi yang diterima seseorang. Misalnya karyawan yang semula memiliki kepangkatan III B dengan gaji pokok Rp3.000.000 (tiga juta rupiah), jika kepangkatannya naik menjadi III C, maka gaji pokoknya akan naik sesuai dengan aturan perusahaan, misalnya setiap naik 1 (satu) tingkat jenjang kepangkatan dihargai Rp500.000. (lima ratus ribu rupiah), sehingga gajinya yang baru naik menjadi Rp3.500.000 (tiga juta lima ratus ribu rupiah).

#### 6. Prestasi kerja

Karyawan yang berkinerja baik pasti akan menerima kompensasi yang baik. Dengan kinerja melebihi aturan yang telah ditetapkan, maka kompensasi yang dibayar juga meningkat, misalnya jika kinerja baik maka akan ada kenaikan jabatan, pangkat, bonus atau penghargaan lainnya. Jadi, kinerja seseorang akan menjadi pertimbangan untuk meningkatkan kompensasi karyawan.

#### **2.1.4.4 Indikator Kompensasi**

Setiap organisasi mempunyai indikator berbeda dalam memberikan kompensasi untuk karyawannya. Hasibuan (2012) mengungkapkan secara umum terdapat berbagai indikator kompensasi sebagai berikut:

- 1) Gaji merupakan kompensasi yang dibayarkan secara teratur kepada pegawai serta memiliki jaminan yang pasti.
- 2) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan instansi kepada para pegawai, sebab pegawai tersebut dianggap telah ikut serta dengan sangat baik untuk mencapai tujuan instansi.
- 3) Insentif ialah kompensasi yang telah diberikan hanya kepada pegawai tertentu saja, sebab bisa menunjukkan keberhasilan prestasinya di atas standar.
- 4) Asuransi kesehatan adalah jaminan kesehatan yang diberikan kepada pegawai untuk menjamin kesehatan pegawai dalam bekerja.
- 5) Fasilitas kantor adalah fasilitas yang diberikan instansi kepada pegawai seperti rumah pegawai dan transportasi.

#### **2.1.5 Disiplin Kerja**

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan suatu organisasi karena terutama digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan disiplin baik secara individu maupun dalam kelompok. Oleh karena itu, setiap organisasi harus menekankan disiplin pegawainya. Tingkat disiplin yang tinggi secara substansial dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, kedisiplinan harus ditanamkan dengan sebaik-baiknya pada setiap karyawan.

Disiplin berasal dari kata “disciple” yang bermakna belajar. Disiplin merupakan suatu arahan atau cara untuk melatih dan membentuk seseorang menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan

perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif dengan mematuhi aturan dalam suatu organisasi (Tsauri, 2013).

Disiplin kerja diperlukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Disiplin kerja adalah ketaatan terhadap peraturan yang disyaratkan atau diharapkan oleh organisasi, agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tertib dan lancar. Seperti pendapat Rivai (2011) disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah perilaku serta meningkatkan kesadaran dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Sinambela (2016) disiplin kerja adalah kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan atau diharapkan oleh organisasi. Disiplin kerja melibatkan perilaku yang tertib, patuh, dan konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini mencakup mematuhi aturan perusahaan, norma sosial, dan standar kerja yang ditetapkan.

#### **2.1.5.1 Indikator-Indikator Kedisiplinan**

Ada beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011) yaitu:

- 1) Taat terhadap aturan waktu, kepatuhan terhadap aturan waktu mengacu pada sikap atau perilaku mematuhi jam kerja, termasuk kehadiran karyawan selama jam kerja, kepatuhan terhadap peraturan, dan kemampuan untuk melakukan tugas dengan tepat waktu dan benar.

Indikator pada dimensi ini adalah:

- a) Jam masuk kerja, tingkat ketepatan jam masuk kerja



- b) Jam istirahat, tingkat ketepatan jam istirahat
  - c) Jam pulang kerja, tingkat ketepatan jam pulang kerja
- 2) Taat terhadap peraturan organisasi, peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Indikator pada dimensi ini adalah:
- a) Cara berpakaian, tingkat berpakaian sesuai yang diharapkan organisasi
  - b) Sopan santun, tingkat ketaatan untuk bersikap sopan dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
  - c) Kepatuhan, tingkat kepatuhan dalam melaksanakan tugas
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap aturan perilaku ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain. Indikator pada dimensi ini adalah:
- a) Bertingkah laku, tingkat ketaatan terhadap bertingkah laku dalam pekerjaan
  - b) Tanggung jawab, tingkat ketaatan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan
  - c) Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, tingkat kesesuaian untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang diemban
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi, aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi. Indikator pada dimensi ini adalah norma yang berlaku, tingkat ketaatan bertingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku di organisasi.

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang mempunyai kompetensi yang berbeda-beda, yang saling bergantung dan berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama dengan menggunakan berbagai macam sumber daya. Pada dasarnya, tujuan organisasi adalah mencari keuntungan. Sehingga diperlukan karyawan dengan kinerja yang tinggi.

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo dalam Ma'arif et al (2013) kinerja mempunyai arti yang lebih luas, tidak hanya sebatas hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses kerja berlangsung. Menurut Kasmir (2019), kinerja adalah perilaku kerja yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dan proses kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

### **2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, baik dari hasil kerja maupun perilaku kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin banyak kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan, semakin baik karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar seperti yang ditetapkan. Artinya, karyawan

dengan kemampuan dan keahlian yang lebih baik juga akan memberikan kinerja yang baik dan sebaliknya. Kemampuan dan keahlian sehingga mempengaruhi kinerja seseorang.

## 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk bekerja. Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan tersebut termotivasi atau terpacu untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar akan menghasilkan kinerja yang baik begitu pula sebaliknya, jika pegawai tidak termotivasi atau termotivasi untuk melakukan pekerjaannya, maka akibatnya akan menurunkan kinerja pegawai itu sendiri. Dengan demikian motivasi dapat dikatakan mempengaruhi kinerja seseorang.

## 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Misalnya, seorang pemimpin yang perilakunya menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing pasti akan membuat karyawan senang melakukan apa yang diperintahkan dari atasannya. Hal ini tentu saja meningkatkan kinerja para karyawannya. Demikian pula jika seorang pemimpin berperilaku tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik, atau tidak membimbing, maka akan menurunkan kinerja bawahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

#### 4. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang diterapkan dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum, dan harus dipatuhi oleh semua anggota perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti atau menuruti kebiasaan dan norma ini mempengaruhi kinerja individu atau organisasi. Jika karyawan tidak mengikuti kebiasaan dan norma, maka dapat menghasilkan kinerja yang buruk. Dengan demikian budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 5. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan. Jika karyawan senang atau bersemangat atau menikmati pekerjaannya, maka hasil kerjanya akan berhasil dengan baik. Demikian pula jika seseorang tidak bahagia atau tidak bahagia dan tidak menikmati pekerjaannya, maka akan berpengaruh pula terhadap hasil kerja karyawan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja.

#### 6. Lingkungan Kerja

Ini adalah suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, atau hubungan kerja dengan rekan kerja. Jika lingkungan kerja menciptakan suasana yang nyaman, memberikan ketenangan, maka terciptalah suasana kerja yang kondusif, yang dapat lebih meningkatkan hasil kerja seseorang karena pekerjaan tidak terganggu. Namun sebaliknya, jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketentraman, maka

akan menimbulkan gangguan suasana kerja dan pada akhirnya mempengaruhi pekerjaannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 7. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan dalam mematuhi kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga berarti kepatuhan karyawan dalam menepati janji yang telah dibuatnya. Atau, dengan kata lain, komitmen adalah kebutuhan untuk melaksanakan apa yang telah disepakati. Dengan menepati janji atau kesepakatan, karyawan berusaha melakukan pekerjaan dengan baik dan merasa bersalah jika karyawan tidak menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk memenuhi janji atau kesepakatan yang dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 8. Disiplin Kerja

Merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh. Dalam hal ini, disiplin kerja dapat berupa waktu, seperti selalu datang kerja tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah. Pegawai yang disiplin mempengaruhi kinerja.

### **2.1.6.3 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016), dalam mengukur kinerja karyawan ada beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar karyawan. Indikator tersebut yang menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan. Berikut ini penjelasan mengenai setiap indikator kinerja:

### 1. Kualitas (Mutu)

Kinerja dapat diukur dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses. Dengan kata lain, kualitas adalah sejauh mana proses atau hasil suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Semakin sempurna suatu produk, maka kinerjanya akan semakin baik, dan sebaliknya jika produk yang dihasilkan berkualitas rendah maka kinerjanya juga akan rendah. Dalam praktiknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

### 2. Kuantitas (Jumlah)

Pengukuran kinerja juga dapat dilakukan dengan melihat kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang. Dengan kata lain, kuantitas adalah produk yang dihasilkan dan dapat dinyatakan dalam satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Biasanya dalam pekerjaan tertentu telah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan mengacu pada jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditentukan.

### 3. Waktu (Jangka Waktu)

Dalam beberapa jenis pekerjaan, ditetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaan. Ini berarti batasan waktu minimum dan maksimum (misalnya 30 menit) harus dipenuhi untuk pekerjaan tersebut. Jika persyaratan waktu dilanggar atau tidak dipenuhi, maka dapat dianggap kinerja yang buruk dan sebaliknya. Secara garis besar ketepatan waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditentukan, atau suatu hasil produksi dapat diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk beberapa jenis pekerjaan, semakin cepat

suatu pekerjaan selesai, semakin baik kinerjanya, dan sebaliknya, semakin lambat suatu pekerjaan selesai, semakin buruk kinerjanya.

#### 4. Penekanan Biaya

Penekanan biaya merupakan biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan yang telah dianggarkan sebelum aktivitas tersebut dilaksanakan. Artinya biaya yang telah dianggarkan sebelumnya dijadikan acuan agar tidak melebihi anggaran. Jika pengeluaran biaya lebih dari anggaran yang ditetapkan, maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dianggap kurang baik, begitu pula sebaliknya.

#### 5. Pengawasan

Hampir semua jenis pekerjaan perlu dilakukan dan dibutuhkan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari baik menjadi kurang baik dan sebaliknya. Maka dari itu, setiap kegiatan kerja membutuhkan pengawasan agar tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan, setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Hubungan Antar Karyawan

Penilaian kinerja sering dihubungkan dengan kerja sama atau kerukunan di antara karyawan dan pemimpin. Hubungan seperti itu juga sering disebut sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan tersebut diukur apakah karyawan mampu menumbuhkan rasa saling menghargai, itikad baik, dan kerja sama antar karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Hubungan antar individu akan menciptakan suasana nyaman dan kerja sama, yang memungkinkan satu sama lain untuk saling mendukung dalam melakukan aktivitas kerja yang lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan semacam perilaku kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi dan disiplin kerja sudah banyak dilakukan dan hasilnya beragam. Dalam penelitian ini mempunyai perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang akan dijabarkan pada tabel 2.2 di bawah. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Tonasa. Berikut merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan penulis untuk memperkaya bahan kajian penelitian ini.



Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Eric Hermawan (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stress kerja dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Helvin Ruida Hasi, Sjahril Effendy, Muis Fauzi Rambe (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Labuhanbatu Utara	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, lingkungan kerja, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Angga Pratama, (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia DC Ciputat	Penelitian ini dilakukan dengan metode deskripsi kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Heri Murtiyoko (2022)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Lautan Otsuka Chemical)	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Rima Dwining Tyas, Bambang	Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi	Penelitian ini dilakukan dengan metode pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

	Swasto Sunuharyo (2017)	Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit IV Cilacap)	karyawan. Secara simultan disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Sri Asfirawati Halik (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto	Penelitian ini dilakukan dengan metode pendekatan deskriptif dan pendekatan eksplanatori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pendidikan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Ichwanul Muslimin (2020)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kota Bima.	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan
8.	Dona Elvia Desi (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kerinci.	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
9.	Lili Sularmi (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  (Studi Kasus Pada PT. Wom Finance, Tbk Jakarta)	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

10.	Rizal Nabawi (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan beban kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Purnamawati Hellen Wijaya, Christina Catur Widayati, Sigit H. Kusuma (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian asosiatif kausal. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Walikota Jakarta Selatan Pada Bagian Sekretariat Kota.

## **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah sebuah gagasan mengenai alur pemikiran tentang hubungan antara satu konsep dengan konsep lainnya, yang mampu memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini digunakan sebagai pedoman untuk membantu memahami hubungan antar variabel secara sistematis melalui bagan yang akan diuraikan pada bagian kerangka berpikir.

### **2.3.1 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Saydam (2000) lingkungan kerja adalah seluruh prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi terlaksananya pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Jika karyawan nyaman di tempat kerja, mereka akan lebih mudah berkonsentrasi pada tugas yang diberikan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Di PT. Semen Tonasa lingkungan kerja sering kali tidak nyaman, berdebu, kebisingan akibat mesin, suhu tinggi, dan gangguan cuaca seperti hujan. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi kenyamanan, tetapi juga berpotensi membahayakan kesehatan karyawan. Terkena serbuk semen dan beroperasi di bawah kondisi lingkungan yang tidak ideal dapat menyebabkan kelelahan dan mengurangi produktivitas.

Menurut penelitian Hermawan (2022), lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman jika ditingkatkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian lainnya yaitu Hasi et al, (2020), Desi (2020), Dwining et al, (2018) yang juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Siregar (2022) motivasi kerja adalah proses di mana suatu kebutuhan memotivasi seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu dan sasaran organisasi serta pemenuhan kebutuhan tertentu. Motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Jika karyawan termotivasi melakukan pekerjaan yang diberikan, maka karyawan cenderung bekerja dengan semangat dan fokus pada tugas-tugas yang diberikan. Dengan semangat dan fokus pada tugas-tugas tersebut, karyawan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas output mereka, serta menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif.

Di PT. Semen Tonasa banyak karyawan yang telah setia bekerja dalam perusahaan ini tanpa mengalami peningkatan jabatan yang signifikan. Hal ini dapat mengurangi semangat mereka dan mempengaruhi motivasi untuk berkinerja tinggi. Ketidakpastian mengenai peluang karir yang lebih baik dan penghargaan atas kontribusi mereka bisa menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut penelitian Murtiyoko (2019), motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan jika motivasi kerja ditingkatkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian lainnya yaitu Hasi et al., (2020), Desi (2020), Halik (2021), Sularmi (2018) yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2012), kompensasi adalah segala jenis penghargaan dapat berbentuk uang ataupun bukan uang yang diberikan secara layak dan adil kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi penghargaan yang layak atas pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Di PT. Semen Tonasa ketidakpuasan mengenai kompensasi juga menjadi masalah. Beberapa karyawan mungkin belum menerima kenaikan yang sebanding dengan pengalaman dan keterampilan mereka, sehingga kompensasi yang mereka terima tidak mencerminkan kontribusi mereka. Ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Menurut penelitian Muslimin (2020), kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa jika perusahaan memberikan kompensasi yang dapat memberikan kesejahteraan kepada karyawannya, maka kinerja karyawan dapat meningkat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian lainnya yaitu Pratama (2020), Murtioyoko (2022), dan Sularmi (2018) yang juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

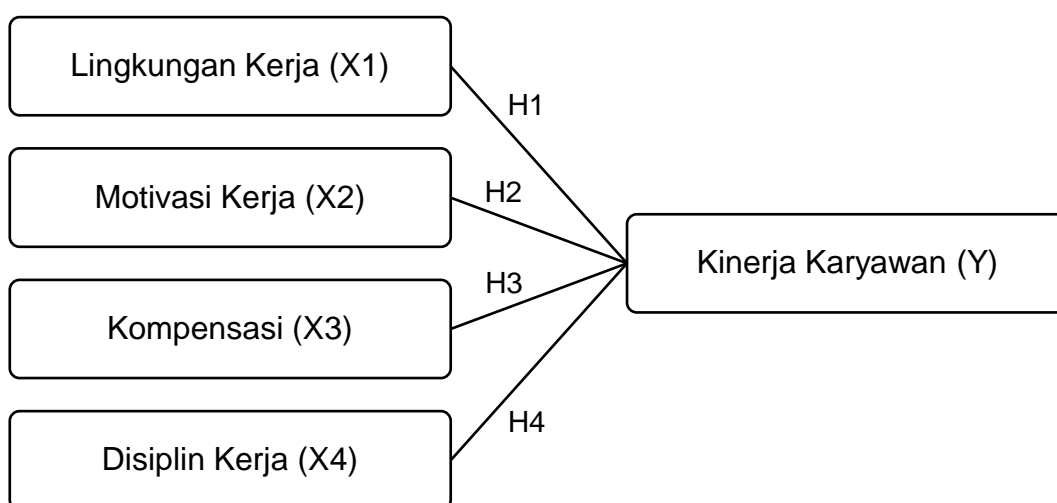
Menurut Tsauri (2013) disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif dengan mematuhi aturan dalam suatu organisasi. Sedangkan disiplin kerja menurut Sinambela (2016) adalah kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Disiplin kerja mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk mengatur diri mereka sendiri, mematuhi aturan dan tugas yang diberikan, serta

bekerja secara teratur dan efisien. Dengan adanya kedisiplinan karyawan dalam mengatur diri mereka dan mematuhi peraturan serta melakukan tugas yang diberikan, karyawan tersebut cenderung memiliki kinerja yang baik.

Di PT. Semen Tonasa permasalahan disiplin kerja juga perlu diperhatikan. Beberapa karyawan mungkin tidak mematuhi aturan perusahaan, seperti meninggalkan tempat kerja tanpa izin. Hal ini dapat mengganggu kinerja dan produktivitas secara keseluruhan.

Menurut penelitian Halik (2021), disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian lainnya yaitu Pratama (2020), Dwining et al, (2018) dan Desi (2020) yang juga berpendapat bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai hubungan-hubungan antar variabel, maka dapat digambarkan kerangka pikir penelitian seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pemaparan kerangka pikir di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa

H2. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa

H3. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa

H4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa