

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu tempat dimana terdiri atas seseorang yang membentuk suatu organisasi yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Kepentingan yang paling mendasar adalah para pemegang saham perusahaan memperoleh keuntungan atau laba semaksimal mungkin serta kesejahteraan (Nurchayani & Adnyani, 2016). Pendapat tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Heryenzus & Laia (2018:9) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong atau memungkinkan karyawan untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan serta keterampilan kinerja yang dimiliki secara optimal. Langkah yang harus dilakukan perusahaan adalah memotivasi karyawan melalui penerapan kompensasi yang akan diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan lingkungan kerja sehingga tercapai kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terpuaskan maka kinerja akan meningkat dalam perusahaan (Siagian & Khair, 2018).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Garaika (2020) mendefinisikan kinerja sebagai suatu pencapaian suatu prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi

berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan tersebut dapat diukur menggunakan alat ukur tertentu. Pendapat tersebut diperkuat oleh pernyataan Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah dalam bukunya Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan yang menyatakan bahwa kinerja berkaitan dengan suatu pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal yang diinginkan dalam periode waktu tertentu. Abdullah menjelaskan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi yang diberikan menjadi tanggung jawabnya. Lebih lanjut, kinerja karyawan juga berkaitan dengan hasil kerja yang telah dilakukan selama periode tertentu yang dievaluasi berdasarkan berbagai kriteria, seperti: standar, target/sasaran, dan kriteria-kriteria lain yang telah disepakati bersama (Abdullah, 2014).

Penelitian-penelitian terdahulu menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Faktor pertama* yaitu motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan salah satu faktor terpenting dan esensial bagi pencapaian prestasi kerja karyawan, dan pada akhirnya pencapaian tujuan organisasi (Berman, Van Wart, West, & Bowman, 2015). Motivasi untuk bekerja, baik motivasi dari dalam maupun luar diri sangat diperlukan dalam dunia kerja karena dapat menjadi alasan mendasar bagi pekerja untuk bekerja. Alasan dasar tersebut dapat berupa dorongan kebutuhan kompleks yang menjadi sebuah energi bagi karyawan untuk melakukan tugas tertentu (Schulze & Steyn, 2003). *Faktor*

kedua yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan aspek penting karena biasanya memungkinkan karyawan organisasi untuk bekerja secara efisien dan efektif (Agarwal, 2020). Pemimpin harus mampu menampilkan gaya kepemimpinan yang baik yang mampu menunjukkan empati, keterampilan mendengarkan yang baik, memiliki visi, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dan kapasitas untuk menginspirasi dan berbagi dengan stimulasi intelektual (Aropah, Sarma, & Sumertajaya, 2020). *Faktor ketiga* yaitu lingkungan kerja karyawan. Baik di rumah maupun di kantor, karyawan memerlukan lingkungan kerja yang mendukung, seperti memiliki privasi, pencahayaan yang berkualitas, dan peralatan yang memadai (Aropah et al., 2020). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komitmen, jabatan, dan kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja (Nugrahaningsih & Julaela, 2017). Nugrahaningsih & Julaela, (2017) lebih lanjut menjelaskan bahwa semua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tergantung pada fakta apa yang terjadi sebenarnya, ada yang dominan dan ada juga yang tidak. Adanya penerapan kompensasi dan lingkungan kerja merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Lusiana, Anggraeni, & Arina (2015) menyatakan bahwa penerapan kompensasi merupakan salah satu cara manajemen dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Pendapat tersebut diperkuat oleh teori Pioh & Tawas (2016) yang menjelaskan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Penelitian oleh Budy & Hartini (2017) menjelaskan tentang pengaruh penerapan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara lebih terperinci. Budy &

Hartini (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan sebagai balas jasa dan sebagai motivator untuk pelaksanaan pekerjaan di waktu yang akan datang. Perusahaan menetapkan kerja, jasa kinerja, biaya, dan jerih payah yang dikeluarkan sebagai pengorbanan karyawan tersebut untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan yaitu keberhasilan strategis perusahaan dalam menjamin keadilan internal dan eksternal (Budy & Hartini, 2017).

Mulyah et al. (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan yang berada di sekitarnya. Pendapat tersebut diperkuat oleh teori Khoiriah, Setyanti, & Utami (2019) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala kondisi fisik maupun non fisik yang ada dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Selama melakukan pekerjaan, setiap karyawan harus dapat berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja (Hasanuddin et al., 2020). Hasil penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian Mulyah et al. (2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil obyek di CV Jawa Grafika Group Kota Semarang. CV Jawa Grafika Group merupakan salah satu percetakan box arsip di Kota Semarang. CV Jawa Grafika Group memiliki tujuan yaitu memperluas lapangan kerja, menambah kesempatan untuk berusaha, dan peningkatan taraf hidup masyarakat Kota Semarang. CV Jawa Grafika Group memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang sangat tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya penerapan kompensasi dan lingkungan kerja yang diperhatikan.

Berdasarkan beberapa pendapat para pakar dan penelitian-penelitian terdahulu, kompensasi dan lingkungan kerja menunjukkan hasil yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini disebabkan oleh adanya sudut pandang yang berbeda pada variabel, populasi, sampel, dan uji penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut. Perbedaan dari beberapa pakar penelitian terdahulu ini dijadikan sebagai *research gap* pada penelitian ini. Hasil penelitian Garaika (2020) dan Deni & Heliyani (2020) menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Oktapriani, Sofia, & Iranita (2018) bahwa kompensasi tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Siagian & Khair (2018) dan Josephine & Harjanti (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan bagi kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Hanafi & Yohana (2017) menyatakan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun *research gap* disajikan pada Tabel 1.1.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan, kendala yang sering muncul dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah adanya kinerja karyawan yang menurun sehingga diperlukan tindakan khusus untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penurunan kinerja karyawan tersebut dapat dilihat dari data persentase karyawan CV Jawa Grafika Group Kota Semarang yang memperoleh nilai kinerja di bawah nilai minimum sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Gap Penelitian

Peneliti Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil
Garaika (2020)	Kompensasi	Kinerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan
Deni & Heliyani (2020)			Tidak berpengaruh positif dan signifikan
Oktapriani, Sofia, & Iranita (2018)	Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan
Siagian & Khair (2018)			Tidak berpengaruh positif dan signifikan
Josephine & Harjanti (2017)			Tidak berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2021)

Tabel 1.2 menunjukkan hasil penilaian terhadap kinerja karyawan sebanyak 40 orang yang bekerja di CV Jawa Grafika Group Kota Semarang, periode tahun 2016-2021. Penilaian kinerja pada CV Jawa Grafika Group Kota Semarang yang meliputi 9 aspek kompetensi. Perusahaan menetapkan nilai minimum yang harus dicapai setiap karyawan dalam perusahaan senilai 60 dengan skala 10 sampai dengan 100. Jika terdapat karyawan yang mendapat nilai kurang dari 60 dalam satu aspek atau lebih, maka kinerja karyawan dianggap bermasalah. Berdasarkan tabel 1.2 bahwa terdapat masalah kinerja karyawan pada CV Jawa Grafika Group Kota Semarang. Terjadi penurunan kinerja paling besar kinerja karyawan dari semester 1 dan 2 tahun 2020-2021 karena pandemi Covid-19.

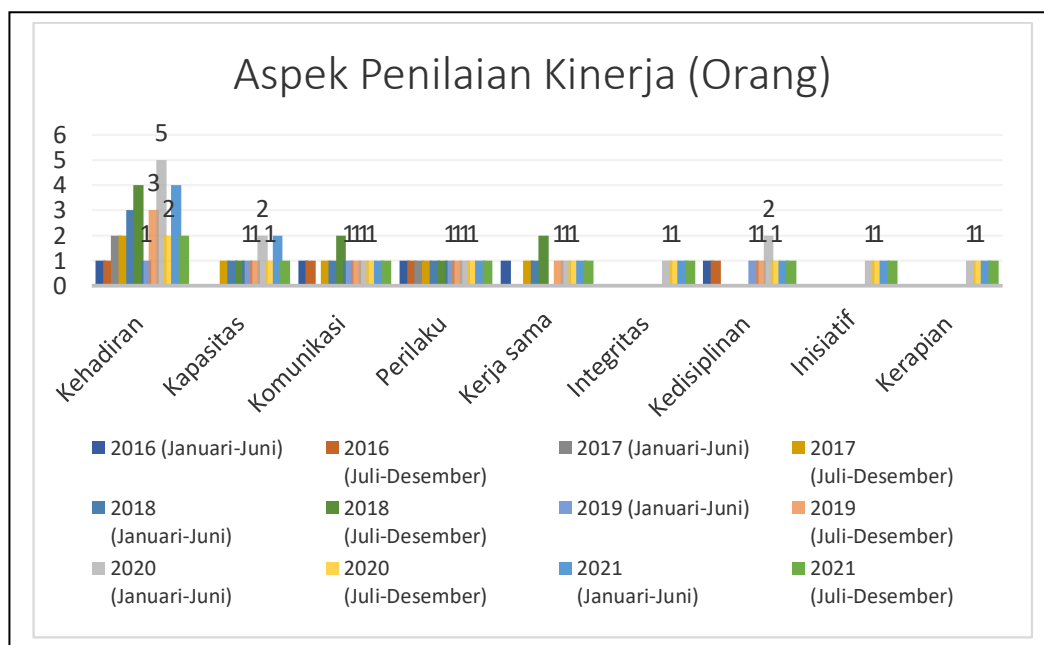
Tabel 1.2 Persentase Karyawan CV Jawa Grafika Group Kota Semarang yang Memperoleh Nilai Kinerja di Bawah Nilai Minimum

No	Tahun	Semester	Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1	2016	I	40	5	12,5
2	2016	II	40	4	10,0
3	2017	I	40	3	7,5
4	2017	II	40	6	15,0
5	2018	I	40	7	17,5
6	2018	II	40	4	10,0
7	2019	I	40	5	12,5
8	2019	II	40	8	20,0
9	2020	I	40	15	37,5
10	2020	II	40	10	25,0
11	2021	I	40	12	30,0
12	2021	II	40	9	22,5

Sumber: Data Departemen SDM CV Jawa Grafika dan Hasil Wawancara (2021)

Penilaian kinerja karyawan CV Jawa Grafika Group Kota Semarang, dilihat dari 9 aspek kompetensi yang terdapat dalam Gambar 1.1.

Gambar 1.1 Aspek Penilaian Kinerja Karyawan CV Jawa Grafika Kota Semarang yang memperoleh Nilai Kinerja di Bawah Minimum



Sumber: Data Departemen SDM CV Jawa Grafika dan Hasil Wawancara (2021)

Menurut Mathis & Jackson, (2011) penilaian kinerja karyawan CV Jawa Grafika meliputi 9 aspek kompetensi yaitu kehadiran, kapasitas, komunikasi, perilaku, kerja sama, integritas, kedisiplinan, inisiatif, dan kerapian. Berdasarkan gambar grafik 1.3 bahwa terjadinya puncak penurunan nilai kinerja karyawan pada bulan Januari – Desember 2020-2021.

Untuk menjembatani gap penelitian dan mengatasi fenomena bisnis yang ada, maka diajukan variabel intervening atau mediating yaitu kepuasan kerja untuk menjembatani pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Dwijayanti & Dewi (2015), kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa puas atau telah terpenuhi oleh pekerjaannya dan adanya tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Alwan & Djastuti (2018) yang menunjukkan bahwa pekerja yang puas memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi serta senang dalam melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan menunjukkan perilaku malas dalam bekerja dan tidak memiliki semangat kerja serta tidak senang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat subjektif dan berbeda penilaian antar karyawan, bahkan bagi mereka yang memiliki gaji dan jabatan sama sekalipun belum tentu memiliki kepuasan kerja yang sama. Hal ini pada akhirnya sangat mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkannya (Sudiarta, 2021). Pada intinya, kepuasan karyawan adalah kondisi tercapainya apa yang diinginkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan kenyataan yang dialami atau dirasakan oleh karyawan pada saat melakukan pekerjaan. Semakin rendah kesenjangan antara keinginan dengan kenyataan yang dirasakan maka

semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, sebaliknya semakin lebar kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang didapatkan maka kepuasan karyawan akan semakin rendah (Ahmad, 2018).

Berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, kepuasan yang tinggi akan memberikan kinerja yang maksimal dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan rendah. Kepuasan karyawan yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik (Tunio, Agha, Salman, Ullah, & Nisar, 2021) meskipun tetap ada karyawan yang memiliki kepuasan tinggi tetapi memberikan kinerja yang kurang baik kepada organisasi (Trunk Širca, Babnik, & Breznik, 2013). Pegawai yang demikian biasanya dijumpai pada pegawai yang telah memasuki masa persiapan pensiun atau merasa sudah tidak mungkin mendapatkan jenjang karir yang lebih baik (Sudiarta, 2021).

Variabel intervening atau mediasi adalah variabel perantara antara variabel dependen dengan variabel independent (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini, variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi yang berfungsi sebagai variabel perantara antara variabel dependen dengan variabel independen dan digunakan untuk analisis hipotesis dalam penelitian. Alasan *pertama*, variabel kepuasan kerja yang diteliti sebagai variabel intervening atau mediasi yaitu kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen pada penelitian tersebut. Untuk penelitian ini variabel kepuasan kerja akan diteliti sebagai variabel intervening atau mediating. Alasan *kedua*, bahwa kinerja yang lebih baik akan dilakukan oleh karyawan yang merasa

puas daripada karyawan yang tidak puas. Alasan *ketiga*, perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh adanya perubahan kompensasi dan perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis akan meneliti **“PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING CV JAWA GRAFIKA GROUP SEMARANG”**.

1.2. Perumusan Masalah

Jawa Grafika Group merupakan salah satu badan usaha berbentuk *commanditaire vennootschap* (CV) yang berfokus pada bidang percetakan box arsip di Kota Semarang. Perusahaan ini memiliki tujuan memperluas lapangan kerja, menambah kesempatan untuk berusaha, dan peningkatan taraf hidup masyarakat Kota Semarang sehingga memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang sangat tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Namun, hasil studi pendahuluan menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan Jawa Grafika Group yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Penurunan kinerja karyawan tersebut ditunjukkan oleh cukup besarnya persentase karyawan yang memperoleh nilai kinerja di bawah nilai minimum. Data hasil penilaian kinerja 40 karyawan sejak 2016 sampai 2020 yang menggunakan 9 kriteria penilaian menunjukkan adanya rata-rata 16,75 persen karyawan memiliki nilai kinerja di bawah nilai minimum. Bahkan, sejumlah 37,5 persen karyawan mengalami penurunan kinerja pada penilaian periode semester 1 tahun 2020 akibat pandemi Covid-19. Untuk itu, diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja

karyawan guna membantu perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Latifah & Efendi (2018) menjelaskan bahwa agar kinerja karyawan dapat memenuhi harapan dan ekspektasi perusahaan, maka perusahaan perlu mengelola karyawan dengan baik. Adanya kinerja karyawan yang tinggi dalam perusahaan dapat mendorong adanya keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat bersaing di pasar dan industri sejenis. Untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan berbagai analisis terhadap variabel. Kinerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel yang akan dieksplorasi sedemikian rupa bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara nyata (Muliawati & Frianto, 2020).

Beberapa faktor diketahui memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian Budy & Hartini (2017) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh Garaika (2020) yang juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain kompensasi, penelitian-penelitian lain oleh Hasanuddin et al (2020) dan Mulyah et al. (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi tersebut menggambarkan bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh kedua variabel tersebut dengan didukung oleh kepuasan kerja perusahaan masih jarang dilakukan. Selain itu, masih adanya gap penelitian sebagaimana dipaparkan dalam latar belakang masalah menjadi pertimbangan penulis untuk melakukan penelitian

ini. Penelitian ini dapat memperkuat penelitian-penelitian terdahulu sehingga menutup atau mempersempit gap penelitian.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menemukan efek mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mengajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Jaya Grafika Group?
2. Apakah Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Jawa Grafika Group?
3. Apakah Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV Jawa Grafika Group?
4. Apakah Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel intervening CV Jawa Grafika Group?
5. Apakah Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel intervening CV Jawa Grafika Group?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja CV Jawa Grafika Group.

2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja CV Jawa Grafika Group.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Jawa Grafika Group.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel intervening CV Jawa Grafika Group.
5. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel intervening CV Jawa Grafika Group.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

a. Bagi Peneliti.

Hasil penelitian ini memberikan peneliti agar dapat meningkatkan daya menganalisis, mengasah kemampuan intelektualitas, dan penerapan ilmu yang didapatkan semasa kuliah serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini memberikan peneliti lain wawasan serta pengetahuan bagi pengembangan terhadap manajemen sumber daya manusia dan menjadikan referensi literatur untuk bahan penelitian.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan kepada CV Jawa Grafika Group terkait mengenai penerapan kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sehingga dapat menjadi referensi dalam menentukan kebijakan yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.5.1.1. Pengertian dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (Manajemen SDM) 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 perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan merupakan manusia dan bukan mesin yang bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis (Larasati, 2018).

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya manusia perlu dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2009).

Berdasarkan tujuan manajemen SDM yang dipaparkan, terdapat beberapa tujuan manajemen SDM yang dikelompokkan ke dalam tujuan sosial, organisasi, fungsional, dan pribadi. Soetrisno (2017) secara terperinci menjelaskan masing-masing tujuan tersebut. *Pertama*, tujuan sosial manajemen SDM yaitu agar organisasi mampu bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat sekaligus meminimalisasi dampak negatif tuntutan tersebut terhadap organisasi.

Kedua, tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mencapai sasaran (target) formal organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan ini, departemen sumber daya manusia perlu meningkatkan efektivitas organisasional melalui beberapa cara. Beberapa cara tersebut antara lain (1) menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik; (2) mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga mampu mengendalikan biaya tenaga kerja; (3) mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja karyawan; (4) memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang; (5) menyusun, mengelola, dan mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada karyawan; dan (6) mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat.

Ketiga, tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif

serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

Keempat, tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan akan menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase yang merugikan perusahaan. Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan. Penerimaan tujuan (*goal acceptance*) merupakan prasyarat yang penting bagi terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi besar para karyawan terhadap organisasi (Soetrisno, 2017).

1.5.1.2. Fungsi dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada prinsipnya, fungsi Manajemen SDM berdasarkan literatur-literatur yang dikaji meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas (1) perencanaan kebutuhan SDM; (2) pengadaan staf SDM; (3) penilaian prestasi kerja dan kompensasi; (4) pelatihan dan pengembangan; (5) penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif.

Pertama, manajemen SDM memiliki fungsi perencanaan kebutuhan SDM. Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Selain itu, juga bertujuan untuk

mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisasi penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya *job analysis*, yakni proses pendeskripsikan dan pencatatan tentang jabatan/pekerjaan yang didasarkan pada uraian pekerjaan (*job description*) yang meliputi komponen-komponen, seperti: tugas-tugas, tujuan, tanggung jawab, kondisi kerja dan karakteristiknya. Setelah itu dibuatlah spesifikasi jabatan (*job specification*) yang memuat uraian tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan serta kepribadian yang diperlukan individu untuk melaksanakan jenis jabatan tertentu (Baharuddin & Makin, 2016).

Kedua, manajemen SDM memiliki fungsi pengadaan staf SDM. Setelah perencanaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan, selanjutnya organisasi berusaha memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan tipe pekerjaan, jumlah, dan karakteristik personalia yang diperlukan. Aktivitas pokok fungsi pengadaan antara lain pelaksanaan rekrutmen calon tenaga (*job applicants*), pelaksanaan seleksi calon tenaga sesuai dengan pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan dan penempatan penugasan/penguasaan staf. Rekrutmen berkaitan dengan usaha mencari dan mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih personalia yang benar-benar cocok dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Seleksi berkaitan dengan proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai staf berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan panjang. Sedangkan penempatan merupakan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok

dengan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, kemampuan preferensi, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh calon pegawai atau anggota organisasi tersebut (Wildan, Saleh, & Imron, 2020).

Ketiga, manajemen SDM memiliki fungsi penilaian prestasi kerja dan kompensasi. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut Rowland and Ferris adalah cara menentukan seberapa produktif staf dan apakah staf dapat bekerja efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi, maupun masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Melalui penilaian kinerja karyawan, sangat dimungkinkan terbangun etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus. Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yaitu (1) pengembangan manajemen; (2) pengukuran dan peningkatan prestasi; (3) membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi; (4) membantu fungsi perencanaan manajemen SDM di masa depan; dan (5) sebagai media komunikasi antara atasan dan bawahan.

Kompensasi merupakan hal yang paling diutamakan dalam mengelola SDM. Sebab pemahaman dalam dunia kerja adalah keseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi yang diperoleh. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan regulasi yang ada untuk setiap penerapan sistem kompensasi. Sistem kompensasi atau pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (*fairness*), yaitu suatu pandangan adanya beberapa hal. Hal-hal tersebut yaitu (1) keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi; (2) keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing;

(3) pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi (Baharuddin & Makin, 2016).

Keempat, manajemen SDM memiliki fungsi pelatihan dan pengembangan. Fungsi pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa depan, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam belajar. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yakni: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan (*inforcement*) tujuan dan situasi belajar serta semangat untuk proses transfer pengetahuan (Larasati, 2018).

Kelima, manajemen SDM memiliki fungsi penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif. Suatu organisasi atau perusahaan yang telah memiliki sejumlah personalia perlu pemeliharaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari usaha tersebut, organisasi atau perusahaan perlu menciptakan dan mempertahankan hubungan kerja yang efektif dengan para personalia, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif (Baharuddin & Makin, 2016).

1.5.2. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Menurut Jufrizen (2017), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan atas dasar pekerjaan yang telah dilakukan. Tujuan utama karyawan dalam bekerja yaitu untuk memperoleh gaji dan

kompensasi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Adanya penerapan kompensasi memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja pada karyawan dapat meningkat apabila adanya penerapan kompensasi yang diberikan atas kinerja dan prestasinya selama ini yang dihargai oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila perusahaan menerapkan kompensasi dalam bentuk financial seperti gaji, bonus, dan tunjangan maupun dalam bentuk non financial seperti hadiah, penghargaan, dan promosi jabatan sehingga karyawan merasa puas. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompensasi yaitu karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan.

Karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya maka kinerja karyawan akan maksimal dan meningkat, dan karyawan yang merasa tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya maka kinerja karyawan akan menurun. Karyawan akan merasa puas apabila kompensasi yang diberikan secara adil sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian itu, kinerja karyawan dapat meningkat atau menurun dilihat dari tingkat kepuasan kerja terhadap pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan.

Menurut D. M. Sari (2016), lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada di sekitar lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan dapat meningkat dan karyawan dapat merasa puas serta menjalankan tugasnya dalam proses produksi apabila adanya lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan karyawan yang merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang

dijalani selama ini. Kinerja karyawan buruk dikarenakan dalam lingkungan kerja seseorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diinginkannya diantaranya pendapatan yang baik, peluang promosi yang adil, hubungan baik antara atasan dengan bawahan, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Perusahaan agar bisa mencapai tujuannya maka harus memberikan lingkungan kerja yang baik terhadap karyawan, karena adanya lingkungan kerja yang baik membuat karyawan merasa puas sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik (Meliza et al., 2019).

1.5.3. Kompensasi

1.5.3.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja karyawan terhadap perusahaan (Sahlan et al., 2015). Kompensasi adalah Imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kinerja karyawan berupa semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung. Kompensasi dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa dalam berkontribusi terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (A. P. Sari, 2013).

1.5.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007), tujuan pemberian kompensasi antara lain:

1. Ikatan Kerja Sama, yaitu pemberian kompensasi secara adil yang dapat terjalinnya kerja sama antara atasan dengan bawahan sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan Kerja, yaitu pemberian kompensasi secara adil sebagai imbalan jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang berupa bonus, hadiah, dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan sehingga karyawan merasa dihargai oleh perusahaan maka akan muncul kepuasan kerja.
3. Pengadaan, yaitu pemberian kompensasi yang ditetapkan perusahaan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah dan perusahaan akan lebih mudah merekrut karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan berkualitas.
4. Motivasi, yaitu pemberian kompensasi yang cukup besar, maka membuat atasan dapat memotivasi bawahan dengan baik, sesuai dengan tujuan utama karyawan yaitu memperoleh kompensasi untuk kebutuhan hidupnya.
5. Stabilitas, yaitu pemberian kompensasi dengan azas keadilan dan kelayakan serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin dan terjadinya *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin, yaitu pemberian kompensasi yang cukup besar, maka disiplin karyawan akan semakin baik sehingga karyawan akan mematuhi segala peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan, karena karyawan takut akan diberhentikan.
7. Pengaruh Serikat Buruh, pemberian kompensasi yang cukup besar, maka pengaruh serikat buruh akan diabaikan oleh karyawan dan karyawan akan lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah, yaitu pemberian kompensasi harus sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

1.5.3.3. Sistem Kompensasi

Menurut Andarwati (2019), sistem kompensasi yang sering diterapkan secara umum ada 3 yaitu sebagai berikut:

1. Sistem Waktu, yaitu penggunaan sistem ini besarnya pemberian kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu dan lamanya karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan seperti jam, harian, mingguan, bulanan.
2. Sistem Prestasi, yaitu pemberian kompensasi yang cukup besar yang telah ditetapkan perusahaan atas kesatuan unit yang dihasilkan karyawan dalam waktu tertentu dan diukur secara kuantitatif yaitu seperti per meter, per liter, per kilogram, per potong, dan lainnya.
3. Sistem Borongan, yaitu pemberian kompensasi yang telah ditetapkan perusahaan atas besarnya jasa yang diberikan karyawan berdasarkan volume pekerjaan, kuantitas, kualitas, dan lamanya pengerjaan.

1.5.3.4. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2016), indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Pemberian Upah dan Gaji
2. Pemberian Insentif
3. Pemberian Tunjangan
4. Pemberian Fasilitas

1.5.4. Lingkungan Kerja

1.5.4.1. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah kinerja karyawan dapat meningkat secara psikologi organisasi, fisik, mental, dan lingkungan sosial dimana karyawan bekerja yang melibatkan semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran karyawan (Hanafi & Yohana, 2017). Lingkungan Kerja adalah pekerjaan yang diharapkan dapat selesai tepat waktu dalam kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi kinerjanya baik secara individu maupun kelompok (D. M. Sari, 2016).

1.5.4.2. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Deni & Heliyani (2020), jenis lingkungan kerja dibagi menjadi 2 jenis yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik adalah lingkungan yang ada di sekitar pekerja yang berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja berkaitan dengan hubungan kerja yaitu hubungan kerja dengan atasan, hubungan kerja dengan bawahan, dan hubungan kerja dengan rekan kerja.

1.5.4.3. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak & Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah terciptanya semangat kerja karyawan terhadap lingkungan kerja yang sesuai,

sehingga produktivitas dan prestasi kerja karyawan tinggi. Manfaat orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat selesai tepat waktu dimana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standar dan skala waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi kerja akan dipantau oleh individu yang berkaitan yaitu manajer perusahaan, dan tidak banyak pengawasan.

1.5.4.4. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012), indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik
 - a. Fasilitas kerja yang diberikan perusahaan untuk melakukan aktivitas
 - b. Kualitas fasilitas kerja yang diberikan perusahaan
 - c. Sirkulasi udara di tempat kerja
 - d. Pencahayaan di tempat kerja
 - e. Tingkat kebisingan ruang kerja
 - f. Kerapian ruang kerja
2. Lingkungan Kerja Non Fisik
 - a. Hubungan kerja antara atasan, bawahan, rekan kerja di perusahaan
 - b. Upaya pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan

1.5.5. Kepuasan Kerja

1.5.5.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah pekerja yang merasa puas atau tidak puas dalam menjalankan pekerjaannya (Alwan & Djastuti, 2018). Kepuasan Kerja adalah hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dalam keadaan emosional yang bersifat positif. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja yang merasa puas atau tidak puas

dengan pekerjaannya dan hubungan dengan pemberian kompensasi, lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan sosial karyawan di tempat kerja, dan lain-lain (Rahmawati, 2016).

1.5.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kiswuryanto (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Individu, yaitu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan sebagainya.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreativitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas, pekerjaan tertentu dalam organisasi, dan sebagainya.
3. Faktor Organisasional, yaitu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan, dan sebagainya.

1.5.5.3. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Kiswuryanto (2014), manfaat kepuasan kerja antara lain, sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja karyawan.
2. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.
3. Meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan.
4. Mengurangi tingkat absensi dan *turn over*.

1.5.5.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut D. M. Sari (2016), indikator-indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan.
2. Kepuasan terhadap kompensasi.
3. Kepuasan terhadap lingkungan kerja.
4. Kepuasan terhadap promosi.
5. Kepuasan terhadap organisasi dan manajemen.

1.5.6. Kinerja Karyawan

1.5.6.1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah seseorang karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas (Siagian & Khair, 2018). Kinerja karyawan adalah perilaku individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan (Rahmawati, 2016).

1.5.6.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah penilaian dengan membandingkan prestasi aktual dan prestasi kerja yang diharapkan darinya (D. M. Sari, 2016). Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaannya yang tidak hanya menilai hasil fisik.

Ada 3 Faktor dalam penilaian kinerja karyawan yang populer yaitu:

1. Prestasi pekerjaan yang meliputi: akurasi, ketelitian, dan keterampilan
2. Kuantitas pekerjaan yang meliputi: volume keluaran dan kontribusi

3. Kepemimpinan yang diperlukan meliputi: membutuhkan saran dan kritik, arahan atau perbaikan

Menurut penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil adalah penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukuran spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku adalah penilaian yang didasarkan atas perilaku-perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *Judgement* adalah penilaian yang didasarkan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, koordinasi, keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran, dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugasnya.

1.5.6.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Soetrisno (2017) tujuan dan manfaat kinerja karyawan bagi organisasi dan pegawai yang dinilai berdasarkan penilaian kinerja yaitu:

1. *Performance Improvement* adalah peningkatan kinerja yang memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan.
2. *Compensation Adjustment* adalah membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kompensasi kepada siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision* adalah menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training and Development Needs* adalah meningkatkan kinerja karyawan agar lebih optimal dengan memberikan evaluasi pelatihan dan pengembangan.

1.5.6.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000), indikator-indikator kinerja karyawan antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan.
2. Memiliki antusias yang tinggi dalam bekerja.
3. Tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang diberikan.
4. Terdapat kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja karyawan.
5. Disiplin kerja yang baik.

1.5.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.3 merupakan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis.

Tabel 1.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Putu Ayu Diah Juliarti, Anak Agung Putu Agung, I Nengah Sudja, diterbitkan pada <i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> 9(3) tahun 2018.	Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable	▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ▪ Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ▪ Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		▪ Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Rama Deni dan Heliyani, diterbitkan pada <i>Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi</i> 4(2), Universitas Dr. Soetomo tahun 2020	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Sebagai Variabel Intervening	▪ Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ▪ Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ▪ Kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan perantara disiplin pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ▪ Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan perantara disiplin pengaruh positif, dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Ika Nur Cahyaningrum & Agung Budiarmo diterbitkan pada <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i> 8(3), Universitas Diponegoro tahun 2019	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana, Di Kabupaten Pati)	▪ Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ▪ Lingkungan kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ▪ Kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ▪ Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ▪ Lingkungan kerja merupakan faktor yang

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
Defina Sulastiningtiyas & B. Medina Nilasari diterbitkan pada <i>Business and Entrepreneurial Review</i> 18(2), tahun 2018	the Effect of Leadership Style, Work Environment, and Organizational Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As Variable Mediating	▪ Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ▪ Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ▪ Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ▪ Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ▪ Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Audrey Josephine dan Dhiyah Harjanti, diterbitkan pada AGORA, Universitas Kristen Petra Surabaya tahun 2017.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)	Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair. (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	▪ Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. ▪ Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. ▪ Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. ▪ Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		dimediasi oleh Motivasi Kerja. ▪ Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja.
Dwijayanti, Made Nensy. A.A Sagung Kartika Dewi. (2015)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Sani, Machya Mutiara (2020)	Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi kasus pada PT. Gatra Mapan Malang	▪ Kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. ▪ Variabel kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. ▪ variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. ▪ Akan tetapi variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ▪ sedangkan variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
Habib Ibnu Alwan, Indi Djastut (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)	▪ Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. ▪ Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ▪ Kompensasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Sari, A. P. (2013)	Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja dan Karakteristik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja dan Karakteristik Karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Shalahuddin, dkk (2020)	Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat	▪ Kompensasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. ▪ Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Sumber : dari berbagai jurnal

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dikaji, ditemukan ketidakkonsistenan temuan untuk variabel-variabel yang diteliti penulis dalam penelitian ini. Penelitian Juliarti, Agung, & Sudja (2018) menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila kompensasi meningkat dan lingkungan kerja baik, kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Cahyaningrum & Budiatmo (2019) yang juga menunjukkan hasil serupa. Hasil berbeda diperoleh peneliti-peneliti yang meneliti variabel yang sama. Penelitian oleh Sulastiningtiyas & Nilasari (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena kompensasi lebih memiliki pengaruh yang signifikan. Senada dengan hasil penelitian tersebut, Deni & Heliyani (2020) juga menemukan bahwa kinerja

karyawan lebih dipengaruhi oleh sikap disiplin atau motivasi kerja, bukan lingkungan tempat bekerja atau kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Hasil penelitian Deni dan Heliyani memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Josephine & Harjanti (2017) yang juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dan lingkungan kerja yang baik tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi bukti bagi penulis bahwa variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini telah diteliti sebelumnya di berbagai jurnal. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan adanya *gap* yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini, ditambah adanya masalah faktual penurunan kinerja karyawan di CV Jawa Grafika Group berdasarkan studi pendahuluan. Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian terdahulu pada Tabel 1.3 dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis. Perbedaan-perbedaan tersebut antara lain terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam pemilihan teori, definisi operasional, dan lokasi penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING CV JAWA GRAFIKA GROUP.

1.5.8. Pengaruh Antar Variabel

1.5.8.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja CV Jawa Grafika

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja karyawan terhadap perusahaan (Sahlan et al, 2015).

Kompensasi adalah Imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan. Apabila nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan harapan, maka karyawan akan merasa puas karena harapan terhadap kompensasi terpenuhi. Karyawan merasa puas atas kompensasi yang terpenuhi terhadap pekerjaannya kepada perusahaan sehingga menimbulkan kepuasan kerja. Menurut A. P. Sari (2013), kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₁ : Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

1.5.8.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja adalah kinerja karyawan dapat meningkat secara psikologi organisasi, fisik, mental, dan lingkungan sosial dimana karyawan bekerja yang melibatkan semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran karyawan (Hanafi & Yohana, 2017). Lingkungan kerja adalah pekerjaan yang diharapkan dapat selesai tepat waktu dalam kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2012) Lingkungan kerja adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja yang diharapkan dapat mendukung aktivitasnya. Kepuasan kerja dapat tercapai apabila adanya lingkungan kerja yang baik. Menurut Dwijayanti & Dewi (2020) lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian juga didukung oleh Sani (2020), lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₂ : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

1.5.8.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidak puas karyawan yang dapat mempengaruhi atau tidak mempengaruhi terhadap pekerjaan maupun kondisi dirinya (D. M. Sari, 2016). Karyawan yang merasa puas, maka bersikap positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa tidak puas, maka bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individu. Tingkat kepuasan yang dimiliki setiap individu berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Tingkat kepuasan yang semakin tinggi disebabkan oleh banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai, sebaliknya tingkat kepuasan yang semakin rendah disebabkan oleh sedikitnya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu (Alwan & Djastuti, 2018). Menurut A. P. Sari (2013) kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian didukung oleh D.M.Sari (2016) kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

1.5.8.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan atas dasar pekerjaan yang telah dilakukan (Jufrizen, 2017). Tujuan utama karyawan dalam bekerja yaitu memperoleh gaji dan kompensasi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Adanya penerapan kompensasi memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja pada karyawan dapat

meningkat apabila adanya penerapan kompensasi yang diberikan atas kinerja karyawan dan prestasinya selama ini yang dihargai oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila perusahaan menerapkan kompensasi dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan maupun dalam bentuk non finansial seperti hadiah, penghargaan, dan promosi jabatan sehingga karyawan merasa puas (Hidayat, 2018). Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan.

Karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya maka kinerja karyawan akan maksimal dan meningkat, dan karyawan yang merasa tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya maka kinerja karyawan akan menurun. Karyawan akan merasa puas apabila kompensasi yang diberikan secara adil sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian itu, kinerja karyawan dapat meningkat atau menurun dilihat dari tingkat kepuasan kerja terhadap pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan.

Pendapat ini didukung oleh teori Hasibuan (2007), yakni kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Mekanisme pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan kepuasan kerja yang akan berdampak kepada kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Hakim (2018) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Juga didukung oleh hasil penelitian Sani (2020) bahwa kompensasi

mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H₄ : Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

1.5.8.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada di sekitar lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya (D. M. Sari, 2016). Lingkungan kerja dalam organisasi mempunyai peran penting yaitu kinerja karyawan dapat meningkat dan karyawan dapat merasa puas serta menjalankan tugasnya dalam proses produksi apabila adanya lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan yang dijalani. Jika lingkungan kerja seseorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk (Kiswuryanto, 2014). Perusahaan harus memberikan lingkungan kerja yang baik kepada karyawannya karena dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan memberikan kinerja yang lebih baik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya (Meliza et al., 2019).

Pendapat ini didukung oleh teori Ishak & Tajung (2003) yang menyatakan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga nantinya akan

berdampak pada kinerja karyawan. Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian Siagian & Khair (2018) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian Meliza et al. (2019) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H₅ : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

1.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Setelah mengemukakan teori-teori penelitian, maka selanjutnya peneliti merumuskan hipotesis yang bersifat sementara (Sugiyono, 2018). Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan yang telah dikemukakan, maka perlu dirumuskan hipotesis untuk selanjutnya diuji kebenarannya berdasarkan atas fakta empiris dan data di lapangan.

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₂ : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

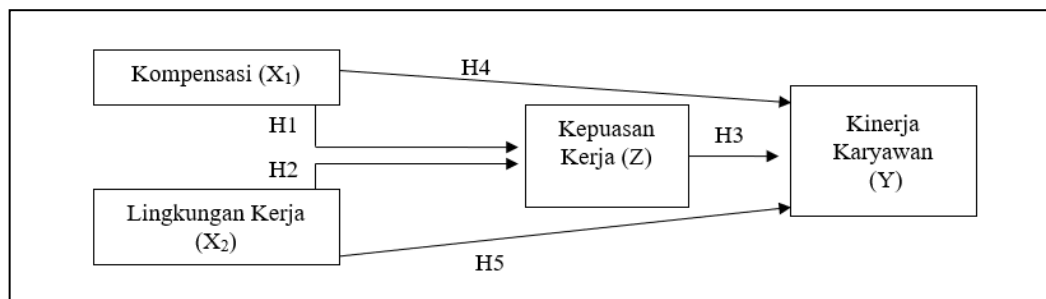
H₃ : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H₅ : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dengan demikian variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y), dengan kerangka pemikiran yang ditunjukkan Gambar 1.2.

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran



1.7. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam mengoperasionalkannya di lapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini, maka akan ditentukan beberapa definisi konsep yang berhubungan dengan yang akan diteliti, antara lain:

1.7.1. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Simamora, 2016).

1.7.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik (Soetrisno, 2017).

1.7.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial ditempat kerja, dan lain-lain (Larasati, 2018).

1.7.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Soetrisno, 2017).

1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Indikator-indikator variabel penelitian menjadi landasan penyusunan daftar pernyataan kuesioner penelitian (Sugiyono, 2018).

1.8.1. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya, dalam hal ini adalah kompensasi terhadap karyawan CV. Jawa Grafika Group. Indikator-indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Upah dan gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

1.8.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik, dalam hal ini adalah lingkungan kerja terhadap karyawan CV. Jawa Grafika Group.

Indikator-indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Lingkungan kerja fisik:
 - a. Fasilitas kerja yang menunjang aktivitas
 - b. Kualitas fasilitas kerja yang diberikan
 - c. Sirkulasi udara di tempat kerja
 - d. Pencahayaan di tempat kerja
 - e. Tingkat kebisingan perusahaan
 - f. Kerapian ruang kerja
2. Lingkungan kerja non fisik:
 - a. Hubungan kerja di perusahaan
 - b. Upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan

1.8.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial ditempat kerja, dan lain-lain, dalam hal ini adalah kepuasan kerja terhadap karyawan CV. Jawa Grafika Group. Indikator-indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kepuasan terhadap isi pekerjaan
2. Kepuasan terhadap kompensasi
3. Kepuasan terhadap promosi
4. Kepuasan terhadap organisasi dan manajemen
5. Kepuasan terhadap lingkungan kerja

1.8.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam hal ini adalah kinerja karyawan terhadap karyawan CV. Jawa Grafika Group. Indikator-indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Memiliki antusias tinggi dalam bekerja.
3. Tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan.
4. Terdapat kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja.
5. Disiplin kerja yang baik.

1.9. Metode Penelitian

Suatu metode diperlukan agar peneliti dapat memperoleh data untuk tujuan dan kegunaan tertentu, melalui sebuah kegiatan penelitian yang didasarkan atas rasional, empiris, dan sistematis. Adapun metode yang diaplikasikan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1.9.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian korelasi (*correlation research*) karena dilatarbelakangi oleh tujuan awal dari penelitian yaitu untuk memberikan penjelasan mengenai pengaruh antar variabel-variabel penelitian dimana variabel kompensasi sebagai X_1 , variabel lingkungan kerja sebagai X_2 , variabel kepuasan kerja sebagai Z , dan variabel kinerja karyawan sebagai Y .

1.9.2. Populasi dan Sampel

1.9.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh bagian administrasi dan bagian produksi karyawan CV. Jawa Grafika Group Kota Semarang yang berjumlah 40 karyawan.

1.9.2.2. Sampel

Sampel dari penelitian berikut ini adalah seluruh bagian administrasi dan bagian produksi karyawan CV. Jawa Grafika Group Kota Semarang yang berjumlah 40 karyawan. Berikut adalah komposisi karyawan CV. Jawa Grafika Group Kota Semarang pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4. Komposisi Karyawan CV Jawa Grafika Group

NO	JENIS BIDANG	JUMLAH
1	ADMINISTRASI	10
2	STAF STUDIO	30
	TOTAL	40

Berdasarkan penelitian ini, penulis mengambil responden 100% dari jumlah populasi sebanyak 40 orang karyawan CV. Jawa Grafika Group Kota Semarang. Dengan demikian penggunaan teknik sensus dilakukan untuk seluruh populasi tanpa sampel penelitian observasi.

1.9.3. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan mempertimbangkan jumlah populasi yang relatif kecil. Peneliti juga akan melakukan generalisasi hasil dan ingin mendapatkan kesalahan yang kecil. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2018).

1.9.4. Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif, dimana data kuantitatif dapat diperoleh dalam bentuk angka dari pengolahan kuesioner tertutup serta pengumpulan data pendahuluan yang diperoleh peneliti dari CV. Jawa Grafika Group Semarang. Selain itu, data kualitatif penelitian diperoleh penulis melalui hasil wawancara dengan pihak perusahaan serta informasi lainnya yang diperoleh penulis melalui website perusahaan mengenai gambaran umum perusahaan, melalui buku referensi, maupun jurnal penelitian.

1.9.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data Primer.

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan informasi langsung dari objek penelitian, yaitu berupa data yang diberikan langsung dari pihak perusahaan serta melalui proses wawancara pendahuluan, observasi dan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui perantara yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder penelitian ini adalah data mengenai gambaran umum CV. Jawa Grafika Group Semarang yang diperoleh dari *website* perusahaan serta data lain yang bersumber dari buku, jurnal, dan internet.

1.9.5. Skala Pengukuran

Pertanyaan kuesioner diukur dengan menggunakan skala *Likert* yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Kuesioner yang diedarkan peneliti bersifat tertutup, artinya setiap responden hanya memilih satu dari pilihan jawaban yang tersedia.

Pengukuran variabel kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon

pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur (Arikunto, 2016). Setiap item dalam daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel diberi nilai atau skor sesuai pedoman penskoran pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5. Pedoman Penskoran

Skor	Kriteria
5	Sangat Puas (SP)
4	Puas (P)
3	Cukup Puas (CP)
2	Tidak Puas (TP)
1	Sangat Tidak Puas (STP)

1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1. Angket

Suatu cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden untuk mendapatkan respon atas pernyataan tersebut yang ditujukan kepada karyawan CV. Jawa Grafika Group Semarang. Kuesioner disebarkan langsung kepada 40 karyawan CV. Jawa Grafika Group Semarang.

2. Wawancara

Pengajuan pertanyaan langsung dari penulis kepada beberapa karyawan perusahaan untuk mengkonfirmasi dan atau memperkuat hasil angket. Selain itu, wawancara juga dilakukan kepada bagian departemen sumber

daya manusia CV. Jawa Grafika Group Semarang. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan melalui telewicara.

3. Studi kepustakaan

Peneliti mengumpulkan berbagai macam dokumen dari perusahaan maupun dari sumber lain seperti laporan produksi, *company profile*, data absensi, data hasil evaluasi kinerja, penelitian terdahulu, buku, dokumen elektronik, dan lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

1.9.7. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Dalam penelitian ini alat pengumpul data yang digunakan adalah non tes, yakni berupa kuesioner. Butir-butir pernyataan kuesioner didasarkan atas teori yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

1.9.8. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

1. *Editing*, yaitu proses pemeriksaan yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui kelengkapan jawaban responden.
2. *Coding*, yaitu pemberian kode bagi data yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan menurut kategori yang telah ditetapkan.
3. *Scoring*, yaitu kegiatan pemberian nilai berupa angka/skor pada jawaban kuesioner untuk memperoleh data dalam pengujian hipotesis.

4. *Tabulating*, yaitu pengelompokkan data atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel untuk mendapatkan hubungan-hubungan antar variabel.

1.9.9. Teknik Analisis

Data yang telah dikumpulkan harus dianalisis dan diolah terlebih dahulu agar dapat memunculkan manfaat dalam dasar pengambilan keputusan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif melalui uji statistic digunakan untuk mengukur atau menghitung seberapa besar derajat kebenaran hipotesis penelitian. Adapun analisis kuantitatif yang dilakukan dalam menganalisis data terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas, uji regresi linier berganda, uji signifikansi (uji F dan uji t), uji koefisien determinasi, dan uji sobel. Analisis kualitatif digunakan untuk menguraikan fenomena yang sedang diteliti, dimana dalam penelitian ini mengenai kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kemudian data diinterpretasikan sedemikian rupa dengan tetap mengacu pada teori yang melandasi penelitian.

1.9.9.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Peneliti yang menggunakan instrumen yang disusun sendiri tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab mencobakan instrumennya, supaya layak digunakan untuk mengumpulkan data. Menurut Suharsimi Arikunto (2016), instrumen dapat dikatakan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data adalah sekurang-kurangnya instrumen tersebut valid dan reliabel, maka diperlukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji coba instrumen penelitian.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilaksanakan dengan teknik *Product Moment* yaitu menguji apakah butir-butir pertanyaan atas indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (Ghozali, 2018).

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama (Ghozali, 2018). Untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian ini digunakan teknik analisis program SPSS dengan koefisien *cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 maka instrumen yang digunakan reliabel (Ghozali, 2018).

1.9.9.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan diterima, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ($P > 0,05$).

Sebaliknya, data dikatakan ditolak, apabila nilai signifikan lebih kecil 0,05 pada ($P < 0,05$).

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independent) (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel – variabel ini tidak orthogonal. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dalam model regresi, maka dapat dilakukan dengan cara melihat nilai tolerance. Apabila nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ menunjukkan adanya multikolinearitas. Apabila nilai tolerance $\geq 0,10$ atau sama dengan $VIF \leq 10$ menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2016:170).

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual antara satu pengamat dengan pengamat yang lain (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk menguji heterokedastisitas menggunakan uji Glejser. Jika nilai signifikansinya $> 0,05$ maka model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

1.9.9.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji pengaruh variabel bebas terhadap terikat dengan persamaan (1) dan (2).

Dengan penjelasan dibawah ini:

$$\text{Kepuasan kerja} = \alpha + \beta_1 \text{ Kompensasi} + \beta_2 \text{ Lingkungan Kerja} + e \dots\dots\dots(1)$$

$$\text{Kinerja karyawan} = \alpha + \beta_1 \text{ Kompensasi} + \beta_2 \text{ Lingkungan Kerja} + \beta_3 \text{ Kepuasan kerja} \\ + e \dots\dots\dots (2)$$

α = Konstanta

β_{1-3} = Koefisien regresi

e = Residual error atau variabel pengganggu

1.9.9.4. Uji Signifikansi

1. Uji Model (*Uji F*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui seluruh variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis menggunakan uji F probabilitas $p = 5\%$ (Ghozali, 2017):

- a. Signifikansi $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Signifikansi $> 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

2. Uji Hipotesis (*Uji t*)

Uji hipotesis ini untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel bebas terhadap dependen secara parsial maupun bersama-sama atau simultan. *Uji t* pengaruh variabel independen terhadap dependen. Nilai signifikansi yang digunakan yaitu 5% ($0,05$) (Ghozali, 2018). Diperoleh dengan ketentuan yang digunakan dalam uji ini sebagai berikut:

- a. Signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

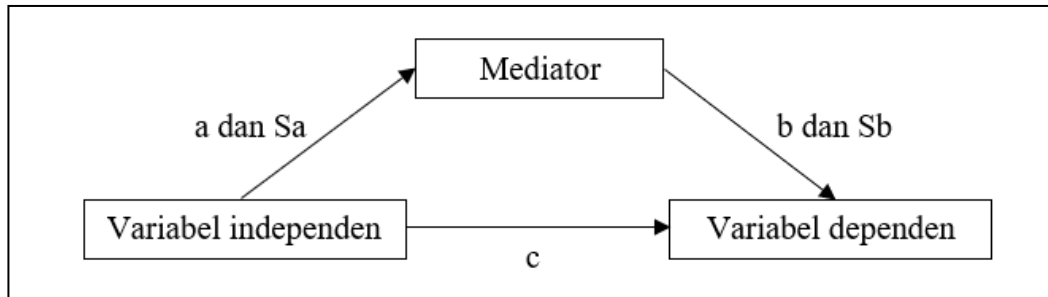
1.9.9.5. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Maksud dan tujuan tersebut ialah guna mengetahui kemampuan model penelitian pengaruh variabel independent dengan dependen (Ghozali, 2018). Uji ini dengan menggunakan *Adjusted R^2* guna melihat kekuatan jenis regresi linear berganda dalam menerangkan bentuk variabel dependen, dengan nilai koefisien determinasi interval nol dan satu. Sementara itu, jika nilai R^2 tersebut kecil maka lemahnya kekuatan bentuk variable independent dalam menerangkan variabel dependen. Sedangkan, apabila nilai tersebut nol memiliki makna bahwa tidak terjadi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

1.9.9.6. Uji Sobel

Pengujian pengaruh atau hubungan variabel mediasi (*intervening*) dengan uji Sobel. Uji sobel menghitung pengaruh atau hubungan tidak langsung variabel mediasi. Uji Sobel menguji pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y2) secara tidak langsung melalui variabel intervensi (Y1) dengan perhitungan pengaruh tidak langsung dengan mengalikan jalur X–Y1 (a) terhadap jalur Y1–Y2 (b) yaitu ab . Koefisien $ab = (c - c')$ dengan c adalah jalur X ke Y2 tidak berhubungan dengan jalur Y1. Koefisien c' adalah jalur X ke Y2 setelah berhubungan dengan jalur Y1. Pengaruh mediator antara hubungan variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3 Uji Sobel



Menurut Ghazali (2018) bahwa pengujian hipotesis dilakukan dengan Sobel

Test dengan persamaan (3).

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

Sab : Besaran standar *error* jalur tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel *intervening* (Y1)

b : Jalur variabel *intervening* (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

sa : Standar *error* koefisien a

sb : Standar *error* koefisien b

Nilai *koefisien t* pengaruh tidak langsung dengan persamaan (4).

$$t = \frac{ab}{Sab} \dots\dots\dots (4)$$

Nilai *t* hitung ini dibandingkan dengan nilai *t* table, jika *t* hitung > nilai *t* table yaitu 1,96, maka dapat disimpulkan pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel memerlukan jumlah sampel besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif (Ghozali, 2018)

