

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA,
KOMPENSASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN: STUDI LITERATUR**

Ahmad Shobirin^{1*}, Alkadri K. Siharis²

^{1,2} Universitas Tidar

E-mail: ¹⁾ ahmadshobirinmj@gmail.com, ²⁾ siharis.alkadri@untidar.ac.id

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Metode yang dipakai dalam penelitian ini yaitu studi literatur menggunakan data sekunder. Sumber data sekunder yang diperoleh merupakan hasil penelitian terdahulu dengan topik yang berhubungan dan terpublikasi pada jurnal-jurnal nasional terakreditasi dalam jangka waktu 2014 sampai 2022. Artikel ilmiah yang dianalisis berjumlah sebanyak 25 artikel. Berdasarkan analisis kajian literatur diperoleh hasil penelitian bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kinerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi Kerja*

Abstract

Employee performance is the result of a person's work in carrying out the tasks assigned to him. This study aims to determine the relationship between leadership, work environment, compensation, and work motivation as factors that affect employee performance. The method used in this research is literature study using secondary data. The secondary data sources obtained are the results of previous research with related topics and published in accredited national journals in the period 2014 to 2022. The scientific articles analyzed were 25 articles. Based on the analysis of the literature review, the results obtained that leadership, work environment, compensation, and work motivation each have a significant and positive effect on employee performance.

Keywords: *Performance, Leadership, Work Environment, Compensation, Work Motivation*

1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu wadah berkumpul dan bekerja sama bagi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Globalisasi membuat organisasi menghadapi banyak tekanan untuk berubah dan dituntut mengikuti perkembangan zaman agar mampu bertahan pada persaingan bisnis baik saat ini maupun di masa mendatang. Pada era sekarang ini persaingan yang dihadapi antar organisasi makin ketat. Persaingan yang makin ketat membuat perusahaan perlu mempunyai sumber daya manusia yang dapat mengantarkan perusahaan menuju kesuksesan. Setiap organisasi tentu memiliki tujuan ingin bertahan dalam berbagai situasi. Sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam organisasi. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu-individu yang bekerja di lingkungan organisasi, dan juga dapat diartikan sebagai potensi modal non-materi sebagai aset dan

fungsi dalam organisasi, yang dapat menjadi potensi organisasi yang sebenarnya. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kinerja baik akan memberikan dampak signifikan terkait keberlangsungan organisasi. Keterlibatan sumber daya manusia krusial terhadap kesuksesan proses perubahan organisasi, karena sumber daya manusia merupakan isu penting yang akan menjalankan proses perubahan dan merencanakan hasil dari proses perubahan (Moran & Brightman, 2000).

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang berdasar keahlian, pengalaman, keseriusan, dan waktu. Kinerja karyawan berperan krusial terhadap tercapainya tujuan dari organisasi. Organisasi dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi, umumnya memiliki keunggulan kompetitif yang mampu mendorong organisasi dalam menghadapi dari ketatnya persaingan. Kinerja karyawan menjadi pusat perhatian bagi organisasi karena berkaitan dengan efektifitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Pentingnya peran karyawan memicu organisasi terus meningkatkan kinerja dari karyawannya. (Moran & Brightman, 2000) menyatakan kinerja dapat diidentifikasi dan diukur apabila seseorang atau kelompok karyawan memiliki standar kesuksesan yang ditentukan organisasi. Kinerja dapat menjadi bentuk dari motivasi dan kemampuan. Dalam mengemban tanggung jawab, seseorang perlu mempunyai tingkat kesediaan tertentu. Keterampilan dan kesediaan yang dimiliki tidak dapat optimal untuk menyelesaikan sesuatu tanpa memahami dengan jelas apa yang akan dia kerjakan (Hersey & Blanchard, 1987).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan dari seorang pemimpin ketika menggerakkan organisasinya. Anggota organisasi perlu diberikan arahan agar saling berkolaborasi ketika melakukan pekerjaan di dalam kelompok kerja. Kebutuhan terkait kehadiran seorang pemimpin semakin penting ketika timbul tuntutan-tuntutan baru dampak dari perkembangan zaman. Sebagai pemimpin perlu memiliki kapasitas menentukan arah gerak yang akan membawa organisasi ke suatu pembaruan dan dapat mengartikan arah tersebut pada kenyataan. Pemimpin menjadi salah satu penentu keberhasilan sebuah organisasi. Kecakapan kepemimpinan yang tidak memadai menjadi faktor utama yang menyebabkan organisasi gagal (Yukl, 2010). Karenanya, perilaku kepemimpinan perlu dikembangkan untuk memimpin organisasi agar terus bertahan.

Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang berada di dekat pekerja yang dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja apabila tidak begitu mendukung dapat menjadi salah satu faktor karyawan mengalami stress, tidak fokus, dan bosan sehingga dapat membuat kinerja karyawan menurun. Hal itu menjadi tantangan organisasi untuk membentuk lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya. (Mangkunegara, 2011), menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari uraian jobdesk yang rinci, kewenangan yang memadai, capaian kerja yang menantang, alur komunikasi, relasi kerja yang damai, iklim kerja dinamis, adanya peluang dalam karir, dan fasilitas memadai dalam pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman adalah salah satu cara bagi perusahaan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kompensasi adalah segala pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung, barang tidak langsung dari perusahaan untuk pegawai atas kontribusinya terhadap perusahaan (Hasibuan, 2007). Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok, kompensasi finansial dan

kompensasi non finansial. (Handoko, 2016) berpendapat bahwa hakikatnya faktor yang berpengaruh terhadap besar atau kecil suatu kinerja karyawan yaitu kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Kompensasi finansial adalah kompensasi dengan sifat langsung yang diterima karyawan seperti gaji, tunjangan, dan insentif (Panggabean, 2014). Sedangkan kompensasi non finansial menurut (C. I. Sutrisno, 2009), adalah kompensasi yang tidak bisa dirasakan langsung oleh karyawan. Perusahaan memberikan kompensasi ini sebagai bentuk usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan yang dimilikinya. (Veithzal & Sagala, 2004) berpendapat kompensasi non finansial berupa fasilitas, perasaan nyaman, motivasi, dan lingkungan kerja. Perusahaan yang berhasil merupakan berkat dari kinerja karyawannya. Perusahaan dapat memberi kompensasi bagi karyawan sebagai hubungan timbal balik karyawan dengan perusahaan.

Motivasi adalah suatu dorongan yang bisa menumbuhkan dan mengarahkan perilaku pada diri manusia (Darmawan, 2013). Peran dari karyawan yang penting menuntut organisasi untuk mampu memberikan motivasi pada karyawan agar perusahaan mampu membentuk karyawan yang memiliki semangat dan inovasi lebih. Dengan termotivasinya karyawan yang ada, tujuan perusahaan dapat tercapai lebih mudah sebab karyawan dengan kesediaannya akan bekerja keras meski tidak diawasi atasannya (Lusri, 2017).

Kinerja karyawan berperan penting dalam membantu perusahaan mencapai tujuan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, pemberian kompensasi, dan motivasi. Pada penelitian terdahulu masih belum didapatkan hasil yang begitu komprehensif mengenai kinerja karyawan karena hanya menggunakan satu variabel saja. Berdasarkan pengamatan kondisi dan *research gap* yang ada, penulis tertarik untuk mengkaji Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

Menurut (Veithzal & Sagala, 2004) kinerja adalah hasil keseluruhan seseorang dalam kurun waktu tertentu menjalankan tugas berdasarkan target yang telah ditentukan. Kinerja merupakan suatu hasil proses yang diukur dalam jangka waktu tertentu berdasarkan ketentuan organisasi yang sebelumnya sudah ditentukan (Edison et al., 2016). Hasibuan (1990) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diraih seseorang dalam menjalankan tugas atas dasar keahlian, pengalaman, dan keseriusan juga waktu. Dari beberapa pengertian di atas, kinerja adalah hasil pencapaian kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai kriteria yang ditentukan.

Soedjono (2005) menjelaskan kriteria yang bisa dipakai untuk secara individual mengukur kinerja karyawan yaitu; (1) Kualitas, tujuan yang diinginkan dari pekerjaan terpenuhi oleh hasil pekerjaannya. (2) Kuantitas, banyak sedikitnya jumlah pekerjaan yang mampu dirampungkan. (3) Tepat waktu, pekerjaan mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. (4) Efektivitas, sumber daya yang ada pada organisasi dimaksimalkan dengan tujuan menambah keuntungan dan menurunkan kerugian. (5) Mandiri, tugas yang dibebankan dikerjakan tanpa membutuhkan pertolongan dari pihak lain. (6) Komitmen bekerja, perusahaan dan karyawan saling berkomitmen satu sama lain. Hasibuan mengungkapkan bahwa 10 terdapat beberapa indikator kinerja karyawan antara lain; (1)

Pencapaian target kerja, (2) Pekerjaan yang diselesaikan tepat pada waktunya, (3) Kualitas pekerjaan baik, dan (4) Tepat sasaran dalam melakukan pekerjaan.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses rangkaian mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap anggota-anggotanya. Menurut Robbins (1996) kepemimpinan merupakan keahlian mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan, mengarahkan, perilaku anggota untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

1) Kepemimpinan Direktif

Pemimpin mengarahkan secara spesifik kepada bawahan. Peran dari bawahan dibatasi dan pemimpin menunjukkan terkait apa, kapan, dimana, bagaimana suatu tugas perlu dikerjakan. Dalam penyelesaian konflik, keputusan yang diambil merupakan kewenangan pemimpin.

2) Kepemimpinan Suportif

Terdapat hubungan yang harmonis diantara pemimpin dan bawahan yang menunjukkan peka dengan kebutuhan bawahan. Pemimpin menggunakan komunikasi timbal balik dan diberikan suportif kepada anggota, serta mendengarkan aspirasi anggota terkait kebijakan yang diambil.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Penyelesaian konflik melibatkan bawahan dan penentuan kebijakan berdasar diskusi bersama unit dan informasi dibagikan kepada unit. Keikutsertaan bawahan untuk mencari solusi dan penentuan kebijakan semakin tinggi, karena pemimpin berpandangan jika anggota sudah memiliki keahlian serta wawasan cukup luas dalam merampungkan pekerjaan.

4) Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan peran kepada bawahan. Pendelegasian dilakukan jika para anggota secara penuh sudah memahami dan memiliki keefisienan dalam menyelesaikan pekerjaan, pemimpin bisa mengurangi kontrol kepada anggota untuk menjabarkan pekerjaannya secara mandiri.

Pemegang utama keberhasilan suatu organisasi berada pada pemimpin. Karenanya perlu melihat tingkat peranan dari seorang pemimpin di dalam organisasi untuk menilai efektifitas organisasi. Pemimpin yang cakap dapat mengontrol, memberi arahan dan motivasi anggotanya menuju ketercapaian kinerja sesuai kriteria organisasi serta mendorong tujuan organisasi tercapai.

2.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai apapun yang berada di sekitar pekerja dimana bisa memberikan pengaruh kepadanya dalam mengerjakan pekerjaan. Lingkungan kerja merupakan kondisi yang mampu menumbuhkan tingginya semangat bekerja menuju ketercapaian kinerja yang diinginkan (Manulang, 2008). Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap para pegawai. Lingkungan kerja yang diperhatikan dengan baik melalui menumbuhkan situasi kerja yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja akan memberikan dampak kepada semangat bekerja yang dimiliki pegawai. Lingkungan kerja dapat dinyatakan baik jika pegawai mampu menjalankan aktivitas dengan maksimal, aman,

dan nyaman. Pembentukan lingkungan kerja yang bagus menjadi penentu ketercapaian tujuan organisasi. Jika lingkungan kerja buruk akan membuat motivasi bekerja menurun dimana dapat berdampak pada turunnya performa pegawai. Menurut (Sedarmayanti, 2011) garis besar lingkungan kerja dibagi ke dalam dua jenis antara lain:

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik berarti setiap kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerjaan seorang karyawan (Sedarmayanti, 2011). (Nitisemito, 2000) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik kerja, seperti warna, kebersihan, aliran udara, pencahayaan, dan keamanan..

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (Sedarmayanti, 2011), lingkungan kerja non fisik mencakup semua kondisi yang terjadi dalam konteks hubungan kerja antara atasan dengan rekan kerja atau bawahan. Kondisi yang tercipta berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik dalam suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, dan pengendalian diri. Terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh pembentukan situasi lingkungan kerja yang berkaitan terhadap kecakapan karyawan, seperti; 1) Pencahayaan, 2) Suhu, 3) Kelembaban udara, 5) Kebersihan, 6) Getar mekanik, 7) Aroma, 8) Penataan warna, 8) Layout, 9) Musik, 10) Keamanan pada lokasi bekerja.

2.4. Kompensasi

Kompensasi adalah segala pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung, barang tidak langsung dari perusahaan untuk pegawai atas kontribusinya terhadap perusahaan (Hasibuan, 2006). (Sedarmayanti, 2011) kompensasi berarti semua yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikan. Kompensasi ialah imbalan dari perusahaan untuk pegawai atas jasa yang diberikan kepada organisasi berupa imbalan langsung atau tidak langsung (Marwansyah, 2010). Kompensasi terbagi menjadi dua, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi langsung yang diterima pekerja dalam bentuk upah, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah ketidakseimbangan untuk mengelola karyawan secara teratur. Tunjangan adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang dianggap telah memberikan kontribusi efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Insentif adalah kompensasi untuk kinerja yang melebihi tujuan yang ditetapkan.

2) Kompensasi non-finansial

(E. Sutrisno, 2009), kompensasi tanpa kompensasi berupa kompensasi yang tidak dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Menurut (Veithzal & Sagala, 2004), kompensasi non finansial meliputi fasilitas perusahaan, pujian, kenyamanan dalam bekerja, kesempatan promosi, motivasi perusahaan, lingkungan kerja pekerjaan. Kompensasi non finansial digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan agar mereka merasa nyaman dalam bekerja..

Pemberian kompensasi sebaiknya berdasarkan beberapa prinsip seperti (Poel & Swanepoel, 2003); (1) penentuan penghasilan sesuai dengan jabatan, (2) adil, penentuannya sesuai dengan porsi tugas masing-masing dan pencapaian yang telah diraih, (3) kompetitif,

kompensasi yang diberikan pada suatu posisi jabatan setara dengan kualifikasi jabatan serupa di organisasi lain, (4) transparan, karyawan menerima kompensasi resmi sesuai peraturan organisasi.

2.5. Motivasi Kerja

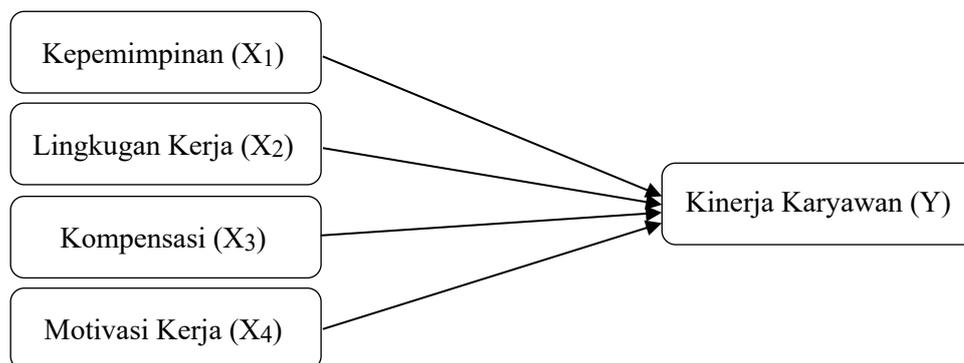
Motivasi bersumber dari kata latin “movere” memiliki arti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi dapat diartikan sebuah dorongan pada diri seseorang yang bisa menumbuhkan dan memberikan arah kepada perilaku (Purnamasari et al., 2002). Menurut Hasibuan (2008), motivasi merupakan dorongan yang memunculkan gairah aktivitas supaya dapat bekerja sama, efektif, dan berhubungan terhadap semua upaya yang dilakukannya dalam memperoleh kepuasan. Motivasi kerja memiliki unsur-unsur seperti arah tingkah laku, besar usaha, dan kegigihan. Arah tingkah laku menunjukkan tindakan seseorang ketika mengerjakan tugas. Tingkat usaha berarti usaha perjuangan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai perilaku. Tingkat kegigihan memiliki makna seberapa kuat seseorang terus berusaha menjalankan tugasnya.

Motivasi dapat berupa, (1) Motivasi internal, merupakan motivasi terkuat karena bersumber dari diri sendiri, tidak terpengaruh oleh orang lain atau lingkungan eksternal. (2) Motivasi eksternal, motivasi yang timbul karena terdorong atau terpengaruh dari luar seperti lingkungan atau orang lain. Motivasi eksternal tidak sekuat motivasi internal karena memerlukan dorongan dari luar terlebih dahulu. Menurut Siagian (2002) pada kelangsungan organisasi, motivasi mendapat perhatian manajer karena;

- 1) Filsafat hidup seseorang ada pada kisaran prinsip “quit pro quo”,
- 2) Kebutuhan dari manusia yang bukan berupa materilsaja namun juga psikologis,
- 3) Tidak terdapat kejenuhan dalam pemenuhan kepuasan kebutuhan dari manusia,
- 4) Karakteristik individu yang heterogen pada organisasi menyebabkan berbagai metode motivasi yang perlu dilakukan.

2.6. Kerangka Teoritis

Berdasarkan kajian teori yang diperoleh dari artikel yang relevan maka kerangka teoritis pada penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 1 Kerangka Teoritis

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan jenis penelitian kepustakaan (Sugiyono, 2013). Penelitian kepustakaan atau bisa disebut juga studi literatur merupakan aktivitas terkait metode mengumpulkan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah topik penelitian (Zed, 2004). Penelitian dilakukan melalui studi literatur dengan menggunakan data sekunder dari artikel yang berkaitan. Sumber data sekunder yang diperoleh merupakan hasil penelitian terdahulu dengan topik yang berhubungan dan terpublikasi pada jurnal-jurnal nasional terakreditasi dalam jangka waktu 2014 sampai 2022. Artikel ilmiah yang dianalisis berjumlah sebanyak 25 artikel. Dari data sekunder yang didapatkan tidak memerlukan pengolahan lebih lanjut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin merupakan hal yang krusial dalam suatu organisasi. Pemegang utama keberhasilan suatu organisasi berada pada pemimpin. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sari et al., 2020) menyatakan bahwa kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan anggota menjadi faktor penting pada organisasi. Muizu et al. (2019) mengungkapkan penentu sukses atau tidaknya ketercapaian kinerja karyawan yaitu berasal dari faktor kepemimpinan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muizu et al. (2019), Tucunan et al. (2014), Sari et al. (2020), Bahagia et al. (2018), Adinata (2015), Hamdiah et al. (2016), Khairizah (2015), dan Fernanda & Sagoro (2016). Sebagaimana dinyatakan oleh Tucunan et al. (2014) kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sifat positif menginterpretasikan bahwa kinerja karyawan akan semakin kuat seiring kuatnya pemahaman dan pelaksanaan dari kepemimpinan.

Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditemukan oleh Bahagia et al. (2018), dan Sari et al. (2020). Artinya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada meningkatnya kinerja dari para karyawan. Bahagia et al. (2018) menjelaskan bahwa pada hakikatnya agar pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat berjalan dengan baik perlu adanya suatu arahan dan diimbangi pengawasan oleh pemimpin. Lebih lanjut, pemimpin harus memberi teladan yang baik, mampu mengarahkan dan mengawasi anggotanya, dan mampu menentukan kebijakan secara cepat dan tegas untuk peningkatan kinerja karyawan (Sari et al., 2020).

4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan kondisi yang mampu menumbuhkan tingginya semangat bekerja menuju ketercapaian kinerja yang diinginkan (Manulang, 2008). Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap para karyawan. Keadaan dari lingkungan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Karyawan memberikan perhatian cukup tinggi terkait lingkungan kerja mulai dari kenyamanan dan bekerja dengan mudah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti (2014), Rahmawati & Winarningsih (2017), Rahayu & Ruhamak (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berupa pencahayaan, warna ruangan, sirkulasi udara, keamanan dan kebersihan menjadi faktor tingkat kinerja karyawan.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik berupa relasi atau hubungan antara pimpinan dengan bawahan dan antar sesama karyawan juga menjadi faktor yang menentukan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawanti (2014), Bahagia et al. (2018), Amanda et al. (2017), Sihaloho & Siregar (2020), Hamdiyah et al. (2016), Arianto & Kurniawan (2020), Nuryasin et al. (2016), dan Pusparani (2021). Sebagaimana dinyatakan oleh Bahagia et al. (2018) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanda positif menginterpretasikan bahwa kinerja karyawan akan semakin baik seiring dengan ketepatan pengaturan lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik pada tempat kerja.

Nuryasin et al. (2016) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja dimana dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman maka mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja sebaiknya diatur sedemikian rupa agar dapat mempengaruhi karyawan dalam mencapai kinerja yang baik.

4.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi berarti semua hal yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi dipakai organisasi bertujuan agar karyawan semakin sejahtera sehingga ketika bekerja mereka merasa nyaman. Kesuksesan organisasi merupakan berkat dari kinerja karyawannya. Kompensasi diberikan terhadap karyawan sebagai bentuk perhatian organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rumere et al. (2016) menyatakan bahwa kompensasi yang terdiri dari upah, bonus, dan insentif menjadi faktor penting dalam mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arman et al. (2022), Hidayat (2021), Sari et al. (2020), Katidjan et al. (2017), Hamdiyah et al. (2016), Fernanda & Sagoro (2016), Rumere et al. (2016), dan Leonardo (2015).

Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Sari et al., 2020), (Fernanda & Sagoro, 2016), (Rumere et al., 2016), dan (Leonardo, 2015). Sebagaimana dinyatakan oleh Fernanda & Sagoro (2016) pengaruh yang positif ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan tingginya tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan. Hasil penelitian Sari et al. (2020) menyatakan bahwa kecenderungan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih terdorong dengan adanya kompensasi yang diberikan karena sistem penghargaan ini memotivasi peningkatan kinerja karyawan. (Rumere et al., 2016) memperoleh hasil penelitian bahwa dengan kebijakan kompensasi yang tepat dan para karyawan menerima kebijakan kompensasi tersebut karena sesuai atas pekerjaan yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan keinginan individu yang mengarah pada pencapaian tujuan. Hasil penelitian Nuryasin et al. (2016) menyatakan bahwa motivasi memiliki cara kerja bermula

dari seseorang secara sadar mengakui kebutuhan yang belum terpenuhi yang kemudian menciptakan tujuan dan tindakan yang dapat mengarahkan kepada ketercapaian tujuan tersebut. Penelitian yang dilakukan Muizu et al. (2019) memperoleh hasil bahwa motivasi kerja berupa dimensi sosial, mental, fisik, akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hanafi & Yohana, 2017), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Rivaldo & Ratnasari, 2020), (Farisi et al., 2020), (Darna & Herlina, 2018), (Arianto & Kurniawan, 2020), (Adha et al., 2019), (Afandi & Bahri, 2020), (Djodjobo et al., 2020), (Nugraha & Tjahjawi, 2017), (Ekhsan, 2019), dan (Nuryasin et al., 2016), (Safitri & Hirawati, 2022). Sebagaimana dinyatakan oleh (Tucunan et al., 2014) motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sifat positif menginterpretasikan bahwa kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan.

Sari et al. (2020) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa motivasi menjadi suatu hal penting karena dengan memiliki motivasi yang kuat diharapkan karyawan dapat bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hanafi & Yohana (2017) semakin tinggi motivasi kerja maka secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Ainanur & Tirtayasa (2018) menjelaskan bahwa ketika semakin baik motivasi dari karyawan maka akan membuat karyawan semangat sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan semakin baik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nuryasin et al. (2016) karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan memiliki dorongan untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam bekerja. Hasil ini menggambarkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu hal yang penting terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan analisis kajian literatur dari beberapa penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Terkait dengan kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya memberikan teladan dan mengarahkan para karyawannya agar sesuai dengan hal yang menjadi tujuan organisasi. Berkaitan dengan lingkungan kerja, organisasi perlu benar-benar memperhatikan pengaturan pada lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus diatur sedemikian rupa agar dapat mendorong peningkatan kinerja para karyawan. Terkait kompensasi, perlu adanya sistem penghargaan yang adil yaitu pemberian kompensasi sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Berkaitan dengan motivasi kerja, karyawan dapat memacu diri untuk mencapai tujuan dalam dunia kerja dan pemimpin dapat berperan mendorong karyawan agar mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga tercapai suatu kinerja karyawan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan*

- Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember*. 4(1), 47–62.
- Adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjks bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 9(2).
- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 6(1), 1–12.
- Arianto, N., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 312–321.
- Arman, A., Pramono, R., & Supardi, S. (2022). Analisis Motivasi, Kompensasi Dan Kompetensi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adhiyasa Bangkinang Kabupaten Kampar. *Menara Ilmu*, 16(2).
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100–105.
- Darmawan, D. (2013). *Metode penelitian kuantitatif*.
- Darna, N., & Herlina, E. (2018). Memilih Metode Penelitian Yang Tepat: Bagi Penelitian Bidang Ilmu Manajemen. *Jurnal Ekologi Ilmu Manajemen*, 5(1), 287–292.
- Djodjobo, K., Manoppo, W. S., & Mangindaan, J. V. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dealer Honda NSS Manado). *Productivity*, 1(1), 89–94.
- Edison, E., Riyanti, A. A., & Yustiana, D. (2016). Budaya Organisasi Dalam Aspek Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Hotel Perdana Wisata, Bandung). *Tourism Scientific Journal*, 1(2), 134–151.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 1–13.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Fernanda, R., & Sagoro, E. M. (2016). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 5(2), 81–95.
- Hamdiyah, H., Haryono, A. T., & Fathoni, A. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di ADA Swalayan Banyumanik Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI

- Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPED)*, 5(1), 73–89.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). Manajemen sumber daya manusia, cetakan kedelapan. *Jakarta: PT. Bumi Aksara*.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan. *Jakarta: PT Bumi Aksara*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1987). *Situatives Führen*. Verlag Moderne Industrie.
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 165–177.
- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 224241.
- Khairizah, A. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)*. Brawijaya University.
- Leonardo, E. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia. *Agora*, 3(2), 28–31.
- Lusri, L. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Manulang, M. (2008). Otonomi pendidikan. *Yogyakarta: BPFE*.
- Marwansyah, S. (2010). Penentuan Portofolio Saham Yang Efisien Pada Lima Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi (Migas). *Jurnal Perspektif*, 8(2), 136–144.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78.
- Nitisemito, A. S. (2000). Manajemen Personalia (MSDM). *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24–32.
- Nuryasin, I., Musadieq, M., & Ruhana, I. (2016). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)*. Brawijaya University.
- Panggabean, H. P. (2014). Penerapan teori hukum dalam sistem peradilan Indonesia. *Bandung: Alumni*.
- Poel, K., & Swanepoel, P. (2003). Theoretical and methodological pluralism in designing effective lexical support for CALL. *Computer Assisted Language Learning*, 16(2–3), 173–211.
- Purnamasari, E., Darmawan, D., & Baskara, D. (2002). Bauran Pemasaran dan Kualitas Layanan serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3, 34–46.
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543.

- Rahayu, B., & Ruhamak, M. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1).
- Rahmawanti, N. P. (2014). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara)*. Brawijaya University.
- Rahmawati, D., & Winarningsih, W. (2017). Pengaruh kondisi lingkungan kerja dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Wana Indonesia. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 6(7).
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Robbins, T. W. (1996). Dissociating executive functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 351(1346), 1463–1471.
- Rumere, L. O., Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(1).
- Safitri, L., & Hirawati, H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Purworejo. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(2), 73–84.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Penerbit CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Soedjono, S. (2005). Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(1), 22–47.
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*.
- Sugiyono, S. (2013). Metode penelitian kualitatif. *Bandung: Alfabeta*.
- Sutrisno, C. I. (2009). *Pemanfaatan sumberdaya pakan lokal terbaru*.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen sumber daya manusia edisi pertama. *Jakarta: Kencana prenda media group*.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533–550.
- Veithzal, R., & Sagala, E. J. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.
- Yukl, G. (2010). Kepemimpinan dalam organisasi, edisi kelima. *Jakarta: PT. Indeks*.
- Zed, M. (2004). *Metode peneltian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.