

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Yang Terkait Dengan Variabel Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, dalam mengolah, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia atau pegawai supaya dapat berfungsi secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2002:1)

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar, dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya.

a. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan pelaksanaan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Hasibuan (2012:9) “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan

tertentu”.

Dale Yolder (Dalam Hasibuan, 2006:11) mengungkapkan bahwa “Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.”

Edwin B. Flippo (Dalam Hasibuan, 2016:11) menyatakan bahwa “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

b. Peran Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang (Handoko 2012:8). Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- 6) Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:21) sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi Manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B Flippo dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen

- a. Perencanaan (*Planning*). Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*). Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c. Pengarahan (*Directing*). Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading, dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan (*Controlling*). Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*). Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi orientasi dan penempatan.
- b. Pengembangan (*Development*). Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.
- c. Kompensasi (*Compensation*). Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang

memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

- d. Integrasi (*Integration*). Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*). Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Seperation*). Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Dimulai dengan fungsi sumber daya manusia, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen dan operasional saling mempengaruhi. Ketidakseimbangan dalam satu fungsi mempengaruhi fungsi lainnya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia perusahaan dan dapat dilaksanakan secara memuaskan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Motivasi

Manajer adalah mereka yang mencapai hasil kerja melalui orang lain, yaitu bawahan. Oleh karena itu, menjadi tugas setiap pemimpin untuk memastikan bahwa bawahan unggul. Kinerja bawahan terutama didasarkan pada dua hal: kemampuan dan motivasi. Motivasi dipengaruhi oleh apa yang ada di dalam dan di luar diri seseorang.

a. Pengertian

Motivasi dalam manajemen mengacu pada fungsi dan alat yang terkait erat dengan orang-orang yang berfungsi sebagai penggerak bagi orang-orang yang ingin secara sukarela melakukan kegiatan organisasi. Bagi pimpinan organisasi, kegiatan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi penting agar kegiatan bawahan dapat secara efektif dan efisien mendukung pencapaian tujuan.

Beberapa ahli mendefinisikan motivasi seperti Hasibuan (2013:141) adalah motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja.

Menurut Sopiah (2008:44), motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan seseorang diarahkan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam bentuk produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatif lainnya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:143) motivasi adalah daya dorong yang membangkitkan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai kepuasan, yang membuat saya ingin berintegrasi.

Febrianti & Indrawati, (2012:123) Motivasi adalah proses membuat seseorang melakukan apa yang ingin dilakukan. Motivasi ini penting karena setiap karyawan diharapkan bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. (Sunyoto, 2012: 191).

b. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Rivai & Sagala (2009:850), motivasi menunjukkan bahwa seseorang dalam kepemimpinan biasanya mencari bukti dan contoh nyata ketika menerima penjelasan tentang filosofi motivasi positif. Menggunakan motivasi positif membutuhkan tingkat keterampilan yang jauh lebih tinggi daripada menggunakan motivasi negatif. Menurut Suhardi (2013:11), jenis motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Motif ini juga dapat muncul

tanpa adanya pengaruh dari luar, dan motif ekstrinsik adalah motif yang timbul dari pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat orang tetap termotivasi.

Selain itu adapun jenis motivasi menurut Hasibuan (2014:150) ada dua jenis motivasi yaitu;

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

c. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi secara umum adalah untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan. (Taufik, 2008:77).

Adapun tujuan motivasi menurut Hasibuan (2014:146), yakni:

1. Meningkatkan modal dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

d. Teori Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2014:225-226) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis merupakan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.
2. Kebutuhan akan rasa aman adalah kepastian jika terjadi kecelakaan dan rasa aman dalam melakukan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk: kebutuhan akan keselamatan jiwa, terutama keselamatan psikologis di tempat kerja, dan kebutuhan akan keselamatan harta benda pekerja di tempat kerja.
3. Kebutuhan sosial atau memiliki termasuk berinteraksi dengan teman sebaya, merasa dicintai dan dicintai, dan terhubung dengan kelompok pekerja dan komunitas kerja. Pada dasarnya, orang biasa tidak ingin hidup sendiri di daerah terpencil, mereka selalu membutuhkan kehidupan berkelompok
4. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri berjalan seiring dengan pencapaian. Yang ideal adalah bahwa prestasi berasal dari prestasi, tetapi ini tidak selalu terjadi, tetapi perhatian juga harus diberikan pada kepemimpinan yang mencerminkan status sosial atau lebih tinggi. Semakin tinggi posisi Anda dalam organisasi, semakin baik kinerja Anda.
5. Kebutuhan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

e. Model-model motivasi kerja

Model-model motivasi kerja menurut Hasibuan(2012:148) terdiri atas tiga model, yaitu sebagai berikut :

1. Model tradisional

Dikemukakan bahwa, memotivasi bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja dilakukan melalui sistem insentif, yaitu pemberian insentif atau penghargaan materil berupa upah/gaji kepada karyawan yang berkinerja baik. Dengan kata lain, jika Anda rajin dan aktif, upah Anda akan naik. Pandangan ini mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya malas dan dapat didorong dengan imbalan finansial.

2. Model hubungan manusia

Manajer menyarankan bahwa mereka dapat memotivasi karyawan dengan mengakhiri kebutuhan sosial dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Artinya merasa puas dengan kepuasan membuat mereka merasa penting dan berguna. Artinya perlu adanya peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja, termasuk memberikan karyawan lebih banyak kebebasan memilih dalam kinerja pekerjaannya. Peningkatan kontak sosial dan hubungan dengan karyawan yang lebih baik dianggap sebagai faktor motivasi di sini.

3. Model sumber daya manusia

Mengemukakan bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model sumber daya manusia ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

f. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2017:101-102) sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual.
2. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

3. Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas pengusaha dan karyawan atau manajer dan buruh. Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

a. Pengertian

Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi jasanya kepada perusahaan (Rivai, 2005: 357). Simamora (2004:442) menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada organisasi. Hasibuan (2005:118) berpendapat bahwa kompensasi adalah pendapatan berupa uang atau barang yang diterima, langsung atau tidak langsung, oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasanya kepada perusahaan.

Menurut Handoko (2005:165), balas jasa adalah apa yang diterima pekerja sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan dan hasil dari pekerjaannya. Kompensasi adalah istilah luas yang mengacu pada imbalan uang yang diterima orang dari pekerjaan mereka dalam suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Saat memberikan kompensasi uang, perlu dicatat bahwa kompensasi uang mungkin memiliki nilai yang berbeda untuk penerima yang berbeda. Setiap orang memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda. Oleh karena itu, ada faktor-faktor yang perlu diperhatikan selain beberapa faktor dalam menentukan kebijakan kompensasi.

Menurut Hasibuan (2014;127-129) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran Dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil.

Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Jika solvabilitas dan kemauan membayar perusahaan meningkat maka imbalannya akan lebih tinggi, tetapi jika solvabilitas dan kemauan membayar perusahaan menurun, imbalannya akan relatif rendah.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh maka jumlah kompensasi akan tinggi, sebaliknya jika serikat pekerja tidak kuat dan berpengaruh, jumlah kompensasi akan relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres

Pemerintah dengan Keputusan Presiden tentang Batas Upah Minimum/Remunerasi yang Lebih Tinggi. Ketentuan pemerintah ini sangat penting untuk memastikan bahwa pengusaha tidak secara sewenang-wenang menetapkan tingkat kompensasi bagi karyawannya, karena pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi masyarakat dari kesewenang-wenangan.

6. Biaya/cost of living

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan dengan status yang lebih tinggi menerima gaji/kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, semakin rendah jabatannya, semakin rendah gaji dan kompensasinya. Hal ini

sangat wajar karena mereka yang diberi wewenang dan tanggung jawab lebih harus menerima gaji/kompensasi yang lebih tinggi.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Semakin tinggi latar belakang pendidikan dan semakin lama pengalaman kerja, semakin tinggi gaji dan remunerasi karena keterampilan dan kemampuan yang unggul. Di sisi lain, pekerja dengan pendidikan dan pengalaman praktis yang lebih rendah akan menerima upah dan kompensasi yang lebih rendah.

9. Kondisi perekonomian nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju (Boom) maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

c. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan kompensasi finansial antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi semua kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, dan harga yang pantas.

d. Jenis-jenis kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut (Gugup Kismono, 2011:178), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. *Kompensasi tidak langsung* berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

2. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. *Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan* berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Menurut Rivai (2004:358), jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan non finansial :

1. **Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial meliputi kompensasi moneter langsung dan kompensasi moneter tidak langsung (manfaat). Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran tunjangan, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagi hasil dan opsi saham, sedangkan pembayaran ditangguhkan terdiri dari program pensiun dan akumulasi saham. Cakupan keuangan tidak langsung terdiri dari keamanan, termasuk asuransi, manfaat pensiun, pendidikan anak dan pensiun. Tunjangan lembur termasuk lembur, liburan, cuti sakit, cuti melahirkan, dll., dan menurut fasilitas, itu termasuk biaya perumahan, biaya transportasi, biaya kendaraan, dll.

2. **Kompensasi Non-Finansial**

Kompensasi non finansial yang berkaitan dengan karir terdiri atas rasa aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, dan kondusif.

e. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Rivai (2011) bahwa indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah :

1. Gaji dan upah (baik yang diterima oleh pegawai karena kompensasinya terhadap perusahaan).
2. Insentif (tambahan kompensasi diluar gaji dan upah diberikan oleh perusahaan).
3. Fasilitas (kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan

memotivasi pegawai agar semangat bekerjanya)

4. Tunjangan (kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, seperti tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan)

4. Teori Lingkungan Kerja

Dari beberapa faktor diatas, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja. Organisasi selaku induk kerja harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para karyawan untuk bekerja dengan produktif. Penyediaan lingkungan kerja secara nyaman akan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan yang mendalam bagi karyawan yang pada akhirnya karyawan akan mempunyai kinerja yang baik.

a. Pengertian

Lingkungan kerja adalah kondisi internal atau eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1992:159). Basuki dan Susilowati (2005:40).), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di dalamnya. lingkungan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Lingkungan kerja merupakan masalah yang harus diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan pekerjaan, karena dapat mempengaruhi cara karyawan menyelesaikan pekerjaannya atau menghasilkan barang dan jasa. Lingkungan kerja dapat berdampak langsung pada produktivitas kerja seorang karyawan. Hal ini karena jika salah satu faktor penting tersebut tidak memenuhi kriteria kesejahteraan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Basuki dan Susilowati, 2005: 40).

Memang benar bahwa setiap organisasi berusaha untuk

memperhatikan lingkungan kerja karyawannya untuk mendukung kinerja mereka. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan dan atasan. Keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh mereka yang mewujudkannya: baik yang menggerakkan maupun yang menggerakkan. Kegagalan gerakan ini mungkin bukan hanya karena kurangnya pengetahuan, tetapi juga karena lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi jiwa mereka (Basuki dan Susilowati, 2005:40)

b. Menurut Nitisemito (1992:159), lingkungan kerja diukur melalui:

1. Suasana Kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa kondisi kerja yang ada menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang berada didalamnya. Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, karena berapapun besarnya jumlah kompensasi yang diberikan perusahaan, tapi kalau suasana kerja kurang menyenangkan, niscaya tidak betah.

2. Hubungan Dengan Rekan Kerja

Hal ini dimaksudkan hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawannya tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

3. Tersedianya Fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang kelancaran bekerja.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Nitisemito (1992:185), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari dari faktor *intern* dan

faktor *ekstern* :

1. Faktor intern meliputi:

a. Pewarnaan

Banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini padahal pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankannya. Masalah pewarnaan ini bukan hanya masalah pewarnaan dinding saja, tetapi sangat luas sehingga dapat juga termasuk pewarnaan peralatan kantor, mesin bahkan pewarnaan seragam yang dipakai.

b. Lingkungan kerja yang bersih

Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan fisik juga mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

c. Penerangan yang cukup

Penerangan tidak hanya mencakup penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Karyawan membutuhkan penerangan yang cukup saat melakukan pekerjaannya. Terutama pada pekerjaan yang membutuhkan ketelitian. Anda juga perlu memperhatikan cara memosisikan lampu agar tidak terlalu terang dan memberikan cahaya yang cukup.

d. Pertukaran udara yang baik

Pertukaran udara yang memadai diperlukan, terutama di area kerja tertutup yang penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang memadai menjamin kesegaran tubuh karyawan. Terlalu banyak ventilasi dapat membuat hembusan angin kencang dan menyebabkan rasa sakit. Dalam pekerjaan yang nyaman, Anda dapat merasakan kesejukan dengan bertukar udara, sehingga dapat mengurangi kelelahan fisik.

e. Musik yang menimbulkan suasana dalam bekerja

Apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan maka lebih baik tanpa musik sama sekali, sebaliknya bila musik yang didengarkan menyenangkan maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang dapat mengurangi kelelahan dalam bekerja.

2. Faktor ekstern meliputi:

a. Jaminan keamanan

Jaminan terhadap keamanan sebelum bekerja dan setelah pulang dari bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat karyawan untuk lebih giat bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja turun, konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

b. Kebisingan

Kebisingan yang terus menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk pekerjaan yang memerlukan konsentrasi. Kebisingan merupakan gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi misal dengan pelindung telinga atau adanya ruangan khusus kedap suara.

c. Bebas dari lingkungan sekitar

Perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan dalam setiap pekerjaan bila lingkungan kantor dengan lingkungan eksternal tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti : gangguan sumbangan, bantuan apapun ataupun hal-hal lain.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992:2728), lingkungan kerja terdiri atas beberapa indikator, yaitu:

1. Suasana kerja. Suasana kerja adalah kondisi yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
2. Tersedianya fasilitas untuk pegawai. Penyediaan fasilitas dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelengkapan kerja yang mutakhir, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.
3. Hubungan dengan rekan kerja. Hubungan dengan rekan yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik di antara sesama rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

5. Teori Kinerja Karyawan

dalam pengembangan sebuah perusahaan tidak luput dari faktor Kinerja karyawan yang sangat berarti dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik mengakibatkan hasil yang baik terhadap perusahaan.

a. Pengertian

Istilah Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah hasil kerjanya, jika tidak ada kinerja maka tujuan tidak akan tercapai sehingga kinerja perlu dijadikan bahan evaluasi bagi pengurus. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan koperasi. Adapun pendapat beberapa ahli mengenai kinerja, sebagai berikut :

Menurut Mc Daniel yang memandang kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Berdasarkan pendapat ini ,

dapat di tegaskan bahwa kinerja merupakan penjumlahan antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang,

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Bernadin dan Russel (Achmad S. Rucky,2002:15), mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil yang di peroleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Beberapa definisi kinerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang di capai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja , menurut Mangkunegara (2017:67) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*), artinya pegawai memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari,maka akan lebih muda mencapai kinerja yang diharapkan. Maka pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place,the right man on the right job)

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Elemen-elemen penilaian kinerja

Elemen-elemen penilaian kinerja terbagi menjadi 2 (Mangkuprawira 2011:234), yakni:

1. Standar kinerja penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan pekerjaan yang telah dicapai.
2. Kinerja terukur juga membutuhkan ukuran kinerja yang yang dapat diandalkan, seperti pengukuran rating tiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya.

d. Fungsi penilaian kinerja

Fungsi penilaian kinerja menurut Marwansyah (2016:232) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapatkan imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konskuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat selalumenyelesaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Mangkunegara (2017:75) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya di kerjakan. Misalnya : ketetapan,keterampilan, dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai. Bukan hanya kecepatan menyelesaikan pekerjaan rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan pekerjaan tambahan.

3. Tanggung jawab

Dapat tidaknya seorang pegawai diandalkan dalam sebuah pekerjaan. Misalnya: mengikuti intruksi dan inisiatif.

4. Sikap

Sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, dan pekerjaan serta kerjasama.

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja dalam Mangkunegara (2017:67) berpendapat bahwa indikator kinerja pada dasarnya terdiri dari;

1. Kualitas kerja yang terdiri dari, ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan
2. Kuantitas kerja yang terdiri dari, output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*ekstra*”
3. Dapat diandalkan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan
4. Sikap yang menyatakan sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama



B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Hubungan antara motivasi dan Kinerja

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari diri seseorang, sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari diri seseorang tersebut. Dalam pernyataan tersebut mengungkapkan bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan (Herzberg dalam Hasibuan (2017)). Motivasi diperlukan karena sifat manusia yang membutuhkan pancingan, dorongan, atau insentif untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

2. Hubungan antara kompensasi dan Kinerja

Kompensasi yang baik pada perusahaan berdampak positif bagi perusahaan. Ketika karyawan dihargai sepadan dengan apa yang mereka lakukan di perusahaan, mereka cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Oleh karena itu, karyawan berusaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Namun, jika seorang karyawan merasa bahwa kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan tidak mencerminkan kontribusinya kepada perusahaan, maka karyawan tersebut kemungkinan besar akan kurang optimal dalam memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya kepada perusahaan.

3. Hubungan antara lingkungan kerja dan Kinerja

Musriha (2011), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat. Dalam pernyataan tersebut mengungkapkan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. penelitian (2014) oleh Agus Dwipayana yang menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Percetakan Sada Jaya Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Percetakan Sadha Jaya memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan berbagai motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus memperhatikan hal ini. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengkomunikasikan keamanan, keintiman, tingkat gaji, penghargaan, dan tugas yang sesuai kepada karyawan mereka, membuat mereka merasa tertantang untuk melakukan tugas mereka.
2. Penelitian Aji (2015) menganalisis pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan percetakan Masscom Graphy Semarang. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang lebih tinggi berarti kinerja karyawan yang lebih baik
3. Dalam penelitian Supriyono (2009), PT Customs Service. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi karyawan yang baik dan penghargaan yang baik menghasilkan kinerja karyawan yang baik.
4. Lucky Wulan Analisa (2017) dengan judul “ Analisis Motivasi Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus

pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.



D. Kerangka Analisis

Berikutnya adalah kerangka analisis agar dapat memahami secara garis besar penelitian mengenai pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan Kinerja karyawan;



E. Hipotesis

Sesuai dengan kerangka pemikiran dan teori diatas maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut;

1. H_1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
2. H_2 : Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
3. H_3 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

