

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata Job performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi Kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Fustino Cardosa gomes, mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan adalah bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017)

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja sering dipakai untuk mengukur keberhasilan manajemen SDM dalam mengelola karyawannya. Kinerja juga dipakai untuk menilai perkembangan organisasi atau perusahaan. Berbagai penelitian dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja untuk mencapai produktifitas yang optimal

dalam perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kepemimpinan. Menurut Harold Koontz dan Cryill O'Donnelc (1976) dalam Soekarso (2018) "kepemimpinan merupakan seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan". Dengan adanya gaya kepemimpinan yang ideal, maka team work yang baik akan terbangun sehingga kinerja karyawan akan meningkat (Marpaung, 2018). Menurut Yuniarti (2014), gaya kepemimpinan seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan namun tak lepas dari peran tingkat pendidikan karyawan tersebut. Upaya peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan serta konseling untuk mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan (Potu, 2013).

Faktor ke-2 yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu adanya kompensasi. Menurut Hasibuan (2016) "Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan". Bagi perusahaan, kompensasi bagi karyawan akan selalu dikaitkan dengan manfaat diberikan karyawan bagi organisasi/perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan/organisasi sangat ditentukan oleh loyalitas karyawan yang salah satunya dipengaruhi oleh manajemen kompensasi. Kompensasi bahkan dapat mempengaruhi eksistensi suatu organisasi/perusahaan. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa perilaku dan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh Struktur kompensasi (Kadarisman, 2013). Labudo (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi produktifitas kerja karyawan didukung dengan kedisiplinan yang diterapkan di tempat kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Ude (2012) mengenai peningkatan insentif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa upaya meningkatkan insentif efektif sebesar 85% untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu faktor budaya kerja. Hodgetts Richard M dan Fred Luthan dalam Tobari (2015)

mengatakan bahwa “Budaya organisasi dapat didefinisikan dengan norma-norma, nilai-nilai, filosofi, aturan-aturan dan iklim kerja pegawai”. Robbins (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah *“a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization”*. Widodo (2014) dalam penelitiannya tentang pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Menurut Chein (2010) dalam bukunya menyebutkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dalam perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan produktifitas dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Ke 2 variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Selain ke 3 faktor diatas, motivasi juga merupakan faktor yang sering dikaitkan dengan kinerja seseorang. Bahkan sulit untuk memisahkan ke dua variabel ini. Hasil penelitian dari Murti (2013) mengenai motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja seseorang. Penelitian lain juga dilakukan oleh Johannes (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

C. Teori – teori Kinerja

1. Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Georgopoulos yang disebut path goal theory. Menurutnya performance adalah fungsi dari facilitating process dan inhibiting process. Prinsip dasarnya adalah jika seseorang melihat bahwa performance yang tinggi itu merupakan jalur (path) untuk memuaskan need (goal) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari level of needs yang bersangkutan.

Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa performance merupakan fungsi dari motivasi untuk berproduksi dengan level tertentu. Motivasinya ditentukan oleh kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan

merupakan alat dari tingkah laku produktif terhadap tujuan yang diharapkan.

2. Attribusi / Expectancy Theory

Pertama kali dikemukakan oleh Heider, pendekatan teori atribusi ini mengenai kinerja yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

P = Performance (kinerja)

A = Ability (kemampuan)

M = Motivation (motivasi)

Berdasarkan rumus diatas, teori kinerja (performance) adalah hasil interaksi antara motivasi (motivation) dan kemampuan (ability).

D. Manfaat dan Tujuan Penilaian kerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi.

Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
4. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.

5. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
6. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Murti, 2015).

Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
2. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan reward dari organisasi atau perusahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

E. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Secara garis besar adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

2.1.2. Kepemimpinan

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2015:133)

Kepemimpinan menurut Siagian (2016:131) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi para

bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kepemimpinan menurut Feriyanto & Triana (2015:93) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusan nya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia

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

B. Teori Kepemimpinan

Ignasius (2015:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimanaseseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

1. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuhinisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

4. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

C. Gaya Kepemimpinan

Feriyanto & Triana (2015:97) menyatakan bahwa terdapat 6 tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Authoritarian

Kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis/Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas/Laissez Faire

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana parabawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

5. Gaya Kepemimpinan Diplomatik

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatik ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang yang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat dengan dua sisi dengan jelas, yaitu ia dapat melihat sisi yang menguntungkan dirinya dan juga lawannya.

6. Gaya Kepemimpinan Moralitas

Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini.

D. Fungsi - Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan

dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2013:93) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Sudarmanto (2015:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

2. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

3. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

2.1.3. Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Mangkunegara (2017:61) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaannya. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi, dan tujuan). Artinya karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi). (Mangkunegara, 2017:61).

Secara psikologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pemimpin mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Dalam hal ini terdapat beberapa teori – teori motivasi.

B. Teori – Teori Motivasi

Secara psikologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauhmana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Teori

motivasi sering diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu teori kebutuhan tentang motivasi dan teori kognitif tentang motivasi.

Berikut Mangkunegara (2017:63) memaparkan teori mengenai Motivasi sebagai berikut :

1. Teori – teori kebutuhan tentang motivasi

a. Maslow's Need Hierarchy Theory

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- Kebutuhan Fisiologis
- Kebutuhan Rasa Aman
- Kebutuhan Untuk rasa memiliki
- Kebutuhan akan Harga Diri
- Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

b. Herzberg Two Factor Theory

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (Maintenance factors) dan faktor pemotivasian (motivational factors). Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, work it self, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

c. Achievement Theory

Mengemukakan bahwa produktifitas kerja seseorang sangat ditentukan oleh virus mental. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kebutuhan, yaitu :

1. Need of achievement (kebutuhan untuk berprestasi)
2. Need of affiliation (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
3. Need of power (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

2. Teori Kognitif tentang motivasi

Menurut Mangkunegara (2017 : 69) teori kognitif tentang motivasi dibagi menjadi 3 yaitu :

a. Expectancy Theory

Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan.

b. Equity Theory

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang, maka pegawai tersebut akan merasa puas.

c. Goal-Setting Theory

Teori penetapan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Edwin Locke. Ia berkesimpulan bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Begitu pula Edwin Locke berpendapat bahwa melibatkan para karyawan dalam

menetapkan tujuan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja maksimal.

C. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Mangkunegara (2017: 76), yaitu :

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut Maslow dalam Mangkunegara (2017 : 76) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social atau rasa memiliki, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa cinta dan mencintai. Dalam hubungan dengan hubungan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melalui interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang – wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide – ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS ”

A = Attention (Perhatian)

I = Interest (Minat)

D = Desire (Hasrat)

D = Decision (Keputusan)

A = Action (Tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja

D. Indikator Motivasi

Indikator motivasi merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai motivasi karyawan dalam suatu perusahaan.

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu:

1. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan

Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

2. Lingkungan kerja

Terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan.

3. Pemberian tunjangan

Perusahaan / organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

2.1.4. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Schein (2012) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama. Hal tersebut akan dipatuhi oleh anggota organisasi, yang nantinya bisa mempengaruhi perilaku anggota organisasi

2. Sifat, Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

a. Sifat

Hofstede (2011) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi memiliki sifat – sifat mendasar sebagai berikut :

- 1) Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang (holistic)
- 2) Ditentukan atau mencerminkan catatan historis organisasi (historically determined),
- 3) Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik,
- 4) Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi (social constructed),
- 5) Halus (soft)
- 6) Sukar berubah (hard to change).

b. Fungsi

4 (empat) fungsi penting dari budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1) Memberikan suatu identitas organisasi kepada para anggota organisasi.
- 2) Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif,
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
- 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih sense terhadap sekitarnya.

c. manfaat

Lebih lanjut Judge (2014) mengemukakan beberapa manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang;
- 4) Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial;

- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Dalam hal ini budaya atau prinsip-prinsip dan norma menentukan cara karyawan berinteraksi di tempat kerja mereka. Nilai-nilai sehat dan prinsip-prinsip memotivasi karyawan untuk bekerja dengan cara yang efisien untuk kemajuan organisasi sehingga akan menjadi organisasi yang unggul dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kelima manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya didalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perluditanamkan sejak dini pada setiap individu.

3. Dimensi Budaya Organisasi

1. Perceived Organizational Support

Perceived organizational support mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraan karyawan.

a. Fairness

- Keadilan distributif meliputi keadilan dalam distribusi hasil,
- Keadilan prosedural meliputi keadilan dalam bentuk prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil.

Shore dan Shore mengatakan bahwa perlakuan adil yang berulang akan memiliki efek kumulatif yang kuat pada perceived organizational support karena menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

b. Supervisor Support

Perceived supervisory support sebagai keyakinan karyawan pada kepedulian pihak manajemen terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dikarenakan pihak manajemen dianggap sebagai agen yang mewakili organisasi, sehingga pihak manajemen mempunyai tanggung jawab untuk memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, dan mendukung bawahannya. Pendapat ini juga didukung oleh Eisenberger

dan Levinson yang mengatakan bahwa bawahan melihat pihak manajemen sebagai perpanjangan tangan dari organisasi (personal extension of the organization) sehingga dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen dapat dianggap sebagai dukungan dari organisasi.

c. Organizational Conditions and Rewards

Menyatakan bahwa human resource practices menunjukkan kepedulian terhadap kontribusi karyawan, sehingga berpengaruh positif terhadap perceived organizational support. Organisasi yang sistematis mempunyai kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk diimplementasikan pada karyawan. Praktek-praktek human resources practices meliputi:

- Penghargaan, gaji dan promosi.
- Job security yang merupakan rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya.
- Otonomi yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan dan mengindikasikan bahwa organisasi percaya pada karyawan.
- Role stressor yaitu faktor didalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu.
- Pelatihan menandakan bahwa organisasi menaruh investas pada karyawan sehingga perceived organizational support karyawan bertambah.

2. Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan vigor, dedication, dan absorption 3 aspek employee engagement:

a. Vigor

Vigor dikarakteristikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, dan tidak mudah menyerah.

b. Dedication

Dedication ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

c. Absorption

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.

4. Indikator Budaya Organisasi

Trang (2013) mengemukakan 3 Indikator untuk Budaya Perusahaan sebagai Berikut :

1. Budaya Birokrasi

Adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan.

2. Budaya Inovatif

Adalah budaya yang memberikan kebebasan para partisipandidalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan serta berkarya.

3. Budaya Suportif

menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Budaya suportif dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan.

2.1.5. Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk karyawan yang diberikan kepada perusahaan. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap.

Menurut Labudo (2013) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (2017) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang di berikanya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan terhadap karyawan berupa gaji, fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan bersifat permanen. Selain itu pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia. Kompensasi mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, produktifitas, dan lain sebagainya.

B. Jenis-Jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2013 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial,

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

a. Kompensasi finansial langsung

Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham,

sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan

2. Kompensasi Non Finansial.

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

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung, yaitu:

1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas :

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Dan menurut Slamet (2013) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

C. Tujuan Kompensasi

Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Selain itu juga kompensasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Dengan kata lain dengan pemberian kompensasi turut melancarkan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Kompensasi diberikan untuk :

- a. Menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan

- b. Mendorong agar lebih berprestasi
- c. Agar dapat mempertahankan mereka

Menurut Rivai (2013: 359) tujuan kompensasi yaitu :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku karyawan sesuai yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, ketiga faktor itu yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada

korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai pedoman dasar pertimbangan maupun perbandingan bagi peneliti dalam upaya memperoleh arah dan kerangka berfikir. Berikut adalah penelitian terdahulu yang dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian ini :

2.2.1. Rujukan Jurnal Penelitian Kadir Gugum Pamungkas (2013)

Pada tabel 2.2.1. dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel Motivasi, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja.

Tabel 2.1
Rujukan Penelitian Untuk Variabel
Motivasi, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan kinerja

Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja, ,Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen tetap pada Stikes Dharma Husada Bandung.
Penulis / Jurnal	Kadir Gugum Pamungkas (2013) / Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship vol.7, No.1, April 2013, 1-9 ISSN 2443-0633
Variabel Yang Diteliti	Variabel Independen : X.1. Motivasi Kerja - Kebutuhan akan kekuasaan - Kebutuhan akan afiliasi - Kebutuhan akan prestasi X.2. Budaya Organisasi - Budaya suportif - Budaya birokrasi X.3. Kompensasi

	<ul style="list-style-type: none"> - Upah - Gaji - Bonus / Komisi Variabel Dependen Y. Kinerja <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Kemampuan Bekerja
Teknis Analisis	Path Analysis
Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada dosen Stikes Dharma Husada Bandung, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan kompensasi dalam jurnal penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan untuk variabel dalam penelitian ini.

2.2.2. Rujukan Jurnal Penelitian Ilyas Muhajir (2014)

Pada tabel 2.2.2. dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

Tabel 2.2

Rujukan Untuk Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Judul Penelitian	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT.Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang
Peneliti / Jurnal	Ilyas Muhajir (2014) / Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Volume XIII, No.3, Desember 2014, halaman 334-349

<p>Variabel Yang Diteliti</p>	<p>Variabel Independen :</p> <p>X.1.Kepemimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi penghargaan - Memberi bimbingan / sugesti - Otoritas <p>X.2. Budaya Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya inovatif - Budaya birokrasi <p>Variabel Intervening :</p> <p>Z. Kepuasan Kerja Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada perbedaan - Terpenuhi kebutuhan - Kesesuai / keseimbangan <p>Variabel Dependen :</p> <p>Y. Kinerja Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usaha - Kemampuan - Persepsi tugas
<p>Teknis Analisis</p>	<p>Analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (SEM)</p>
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Diperoleh hasil bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Budaya organisasi paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil data, maka model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.</p>

Hubungan Dengan Penelitian ini	Variabel kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam jurnal penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan untuk variabel - variabel dalam penelitian ini.
--------------------------------	--

2.2.3. Rujukan Jurnal Penelitian Syafriyadi Miftahul Munir Lubis dan Dian Afif Arifah (2018)

Pada tabel 2.2.3. dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja.

Tabel 2.3

Rujukan Untuk Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja

Judul Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. INDO KAYA ENERGI
Penulis / Jurnal	Syafriyadi Miftahul Munir Lubis dan Dian Afif Arifah (2018) / Jurnal Industrial Hygiene and Occupational Health Vol.3, No.1 Oktober 2018 No.ISSN online : 2541-5727, No. ISSN cetak : 2527-4686
Variabel Yang Diteliti	Variabel Independen : X.1. Kepemimpinan - Memberi bimbingan - Memberi masukan - Konseling X.2. Kompensasi - Uang - Insentif X3. Budaya Organisasi - Budaya Birokrasi - Budaya suportif

	Variabel Dependen : Y. Kinerja Karyawan - Kuantitas - Kuantitas - Sikap - Kemampuan bekerja
Teknis Analisis	Penelitian Observasional Analitik
Hasil Penelitian	1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana dapat meningkatkan kinerja sebesar 61,3 %. 2. Variabel kompensasi memiliki pengaruh paling kuat dalam menentukan kinerja karyawan, dimana dengan adanya kompensasi kinerja karyawan akan meningkat 6 kali lipat. 3. Variabel kepemimpinan yang diterapkan di PT INDO KAYA ENERGI justru menurunkan kinerja karyawan.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi dalam jurnal penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan untuk variabel dalam penelitian ini.

2.2.4. Rujukan Jurnal Penelitian Yuli Suwati (2013)

Pada tabel 2.2.4. dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel Motivasi kerja.

Tabel 2.4

Rujukan Untuk Variabel Motivasi Kerja dan Kompensasi

Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT. Tunas Hijau Samarinda
------------------	--

Penulis / Jurnal	Yuli Suwati (2013) / eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2013, 1 (1) : 41-55 ISSN 0000-0000, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.org ©Copyright 2013
Variabel Yang Diteliti	<p>Variabel Independen :</p> <p>X.1. Kompensasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Upah - Bonus - Insentif - Tunjangan <p>X.2. Motivasi Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberi sugesti - Mendukung tujuan <p>Variabel Dependen :</p> <p>Y. Kinerja Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Ketepatan waktu
Teknis Analisis	Analisis Data Kuantitatif
Hasil Penelitian	Variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Y), yang artinya motivasi bukanlah faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dan kompensasi yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Variabel Kompensasi dan Motivasi kerja dalam jurnal penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan untuk variabel dalam penelitian ini.

2.2.5. Rujukan Jurnal Penelitian Syahril Hasan (2016)

Pada tabel 2.2.5. dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi.

Tabel 2.5

Rujukan Untuk Variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi

Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bandara International Sultan Aji Muhammad Sulaiman
Penulis / Jurnal	Sjahril Hasan (2016) / Jurnal Benefita 1 (3) Oktober 2016 (134-145)
Variabel Yang Diteliti	<p>Variabel Independen :</p> <p>X.1. Budaya Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya Birokrasi - Budaya Suportif <p>X.2. Kompensasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Insentif <p>X.3. Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendukung tujuan - Memberi sugesti <p>X.4. Kepemimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bersikap tanggung jawab - Memacu tujuan - Memiliki pendirian <p>Variabel Dependen :</p> <p>Y. Kinerja Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quality

	<ul style="list-style-type: none"> - Quantity - Teamwork - Inovation - Independence
Teknis Analisis	Analisis Data Kuantitatif
Hasil Penelitian	Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi dalam jurnal penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan untuk variabel Independen dalam penelitian ini.

Sumber Tabel : Dari berbagai penelitian terdahulu

Pada penelitian terdahulu di atas masing-masing berbeda tempat penelitian dan penelitian tersebut kebanyakan menggunakan tiga variabel independen dan inti dari setiap variabel itu tujuannya sama yaitu untuk menganalisis terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang sekarang peneliti menggunakan empat variabel independen. Sehingga pengembangan penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu adalah variabel yang diteliti. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja perusahaan dengan cakupan yang lebih luas dan baik dengan menggunakan 4 variabel independen dan satu variabel dependen.

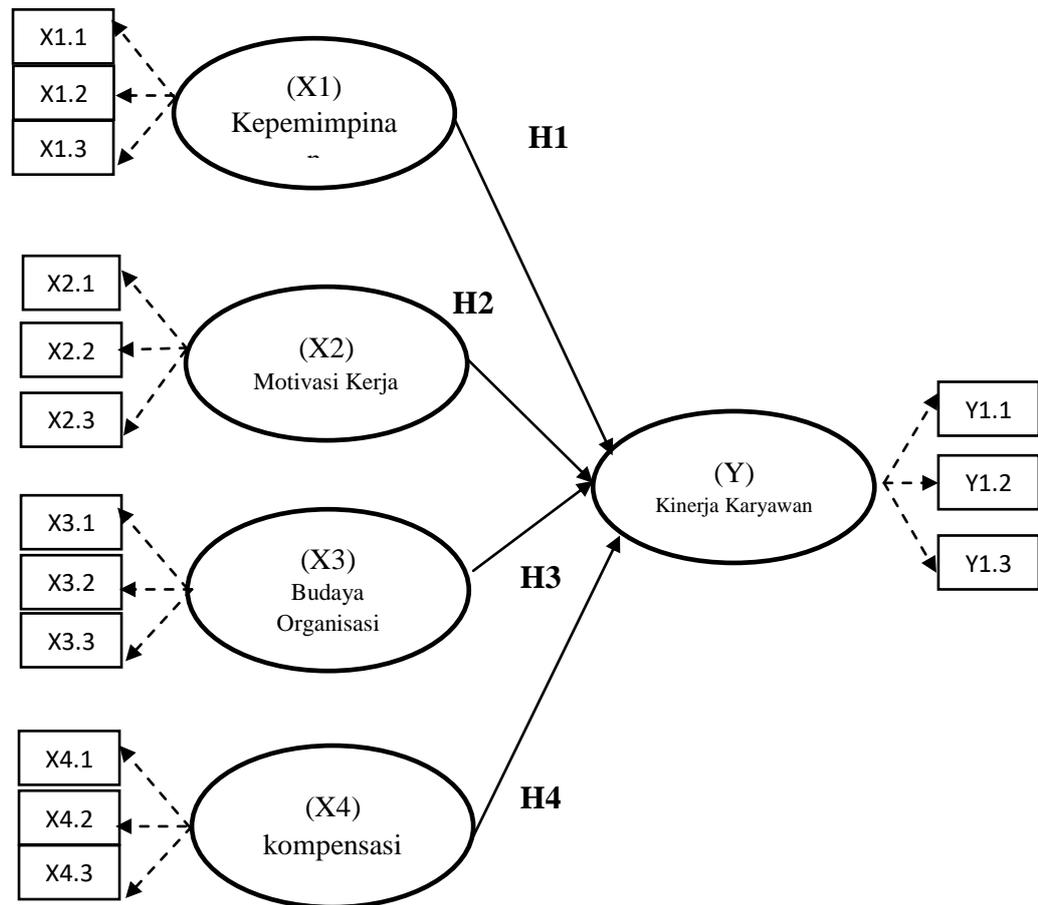
2.3. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai nilai suatu parameter populasi yang dimaksudkan untuk pengujian dan berguna untuk pengambilan keputusannya (Sugiyono, 2015). Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk memutuskan apakah akan menerima dan menolak. Hipotesis berdasarkan pada data yang diperoleh dari sampel.

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1. Diduga Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H2. Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H3. Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan
- H4. Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

2.4. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

Keterangan :



Variabel dalam penelitian ini meliputi:

1) Kinerja Karyawan (Y)

Indikator-indikator faktor Kinerja Perusahaan (Mangkunegara, 2017) antara lain :

Y.1 = Kuantitas

Y.2 = Kualitas

Y.3 = Kemampuan Bekerjasama

2) Faktor Kepemimpinan (X1)

Indikator - indikator Gaya Kepemimpinan (Sudarmanto,2015) antara lain:

X1.1 = Memberi Sugesti

X1.2 = Mendukung Tujuan

X1.3 = Bersikap Menghargai

3) Faktor Motivasi Kerja (X2)

Indikator - indikator Motivasi Kerja (Slamet, 2013) antara lain :

X2.1 = Hubungan dengan rekan kerja/atasan

X2.2 = Lingkungan Kerja

X2.3 = Pemberian tunjangan

4) Faktor Budaya Organisasi (X3)

Indikator - indikator Budaya Organisasi (Trang,2013) antara lain:

X3.1 = Budaya Birokrasi

X3.2 = Budaya Inovatif

X3.3 = Budaya Suportif

4) Faktor Kompensasi (X4)

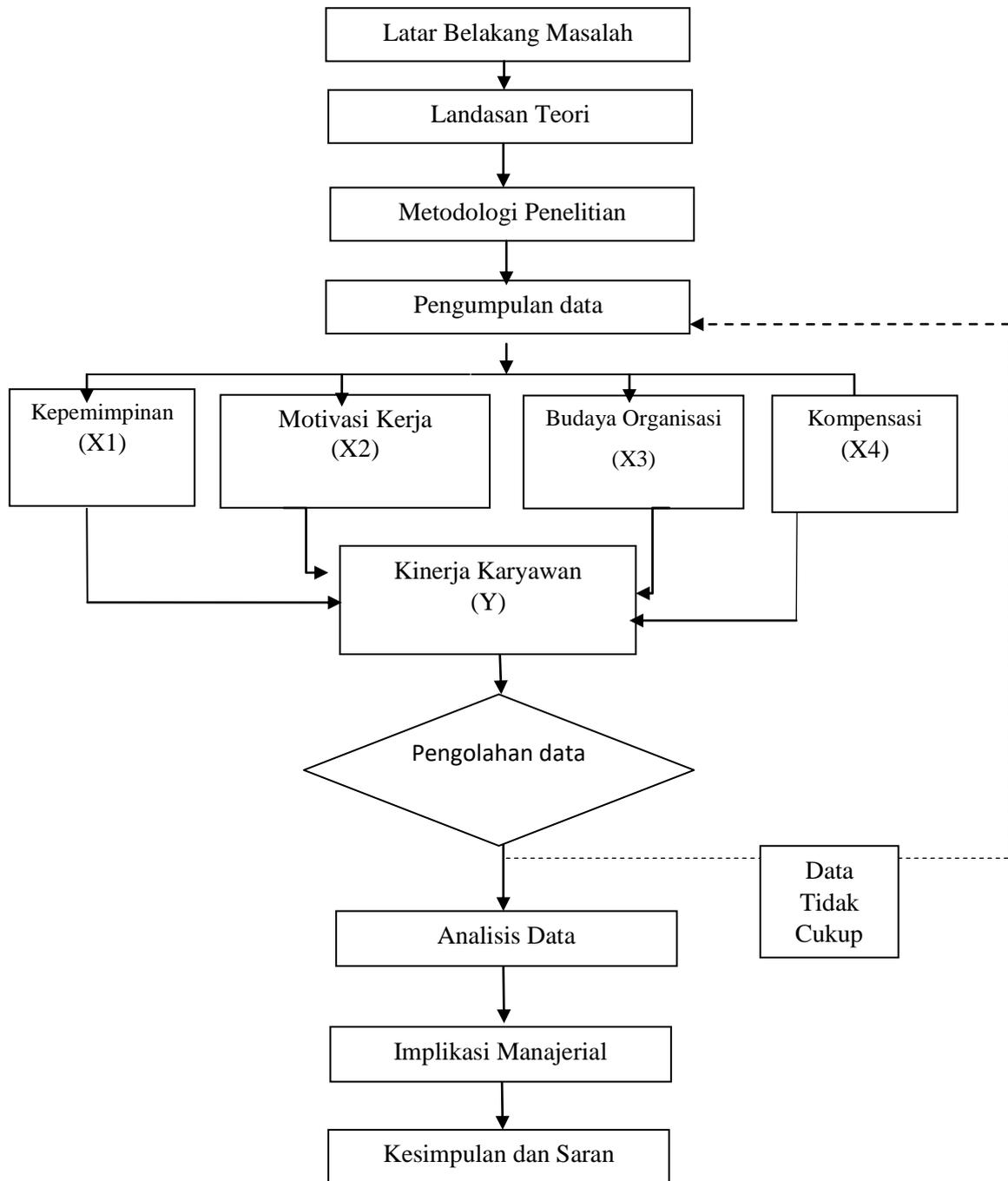
Indikator - indikator Kompensasi (Labudo, 2013) antara lain:

X4.1 = Gaji

X4.2 = Upah

X4.3 = Insentif

2.5. Alur Pemikiran.



Gambar 2.5 Alur Pemikiran