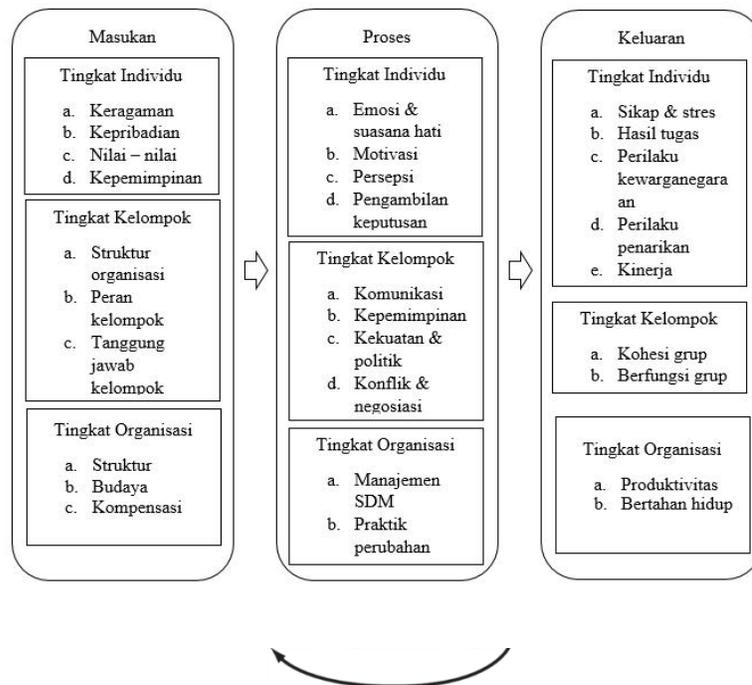


## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Grand Theory

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge (2013).



Gambar 2.1

#### Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Sumber : *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2013)

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

## **B. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

### **1. Definisi Kepemimpinan**

Edy Sutrisno (2009) menyatakan kepemimpinan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Siagian dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain,

dalam hal ini adalah bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Terry dalam Edy Sutrisno (2009) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan gaya kepemimpinan situasional sebagai kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas kepemimpinan situasional sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu.

## **2. Unsur – Unsur dan Indikator Kepemimpinan**

Unsur – unsur kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1993) adalah :

- a. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yaitu disebut pemimpin.
- b. Adanya orang lain yang dipimpin.
- c. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat estetika.
- e. Berlangsung berupa proses di dalam kelompok kelompok atau organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang – orang yang dipimpin.

Siagian (2002) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan yaitu :

- a. Iklim saling mempercayai.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan.
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan.
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja para bawahan.
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.
- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang dipercayakan kepadanya.
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan situasional sebagai berikut :

- a. Memberitahukan (*telling*)
- b. Menjajakan (*selling*)
- c. Mengikutsertakan (*participating*)
- d. Mendelegasikan (*delegating*)

### **3. Ciri – Ciri, Aspek dan Sifat Kepemimpinan**

Sondang P Siagian dalam Sihotang (2007) menyebutkan ciri – ciri dan syarat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum yang luas  
Memiliki pengetahuan yang luas, baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- b. Kemampuan analisis

Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah – langkah dalam pencapaian tujuan.

c. Keterampilan berkomunikasi

Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para karyawan.

d. Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.

e. Programatis

Pimpinan dalam menentukan langkah – langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

f. Kesederhanaan

Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para karyawan agar tidak terlalu royal.

g. Keberanian mengambil keputusan

Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.

h. Kemampuan mendengar saran – saran

Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.

i. Adaptabilitas dan fleksibilitas

Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

j. Ketegasan dalam bertindak

Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1993) berpendapat bahwa proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana kepribadian pemimpin memiliki aspek – aspek sebagai berikut :

- a. Mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan yang Maha Esa.
- b. Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain.
- c. Mampu bekerja sama dengan orang lain.
- d. Ahli di bidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kecerdasan yang memadai.
- e. Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong dan memberikan petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain.
- f. Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi serta kreatif dan penuh inisiatif.
- g. Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana.
- h. Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.

Edwin Ghiselli Dalam Handoko (1995) mengemukakan teori tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin Ghiselli mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu :

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi - fungsi dasar manajemen.

- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan - keputusan dan memecahkan masalah - masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara - cara baru atau inovasi.

#### **4. Tugas, Tanggung Jawab dan Indikasi Tugas Pemimpin**

Dalam menjalankan fungsinya, pemimpin mempunyai tugas – tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Gerungan dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa tugas utama pemimpin yaitu :

- a. Memberikan struktur yang jelas terhadap situasi – situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- b. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- c. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap – sikap, harapan, tujuan dan kekhawatiran kelompok.

Robert C Miljus dalam Heidjrachman Suad Husnan (1990) menyebutkan bahwa tanggung jawab para pemimpin yaitu :

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis, dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan lain sebagainya.
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalani tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan,

R.L Kahn dalam Heidjrachman Suad Husnan (1990) mengemukakan bahwa seorang pimpinan menjalankan tugasnya dengan baik apabila :

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Menyusun jalur pencapaian tujuan.
- c. Menghilangkan hambatan – hambatan pencapaian tujuan.
- d. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Edy Sutrisno (2009) menyatakan bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula.

## 5. Faktor – Faktor Kepemimpinan

Suwatno (2001) mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Faktor genetis

Faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pimpinan karena latar belakang keturunannya.

b. Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi pemimpin dan tersalur sesuai lingkungannya.

c. Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik apabila orang itu memang sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Nanang Fattah (2001) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu :

a. Kepribadian (*personality*). Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b. Harapan dan perilaku atasan.

c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

- d. Kebutuhan tugas. Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

## 6. Pendekatan Kepemimpinan

Heidjrachman Suad Husnan (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yang pertama mendasarkan atas *traits* (sifat / perangai) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan, yang kedua mempelajari perilaku atau *behavior* yang diperlukan untuk menjadi pimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan. Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan *contingency* yang berdasarkan atas faktor – faktor situasional untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, dengan kata lain seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Peter G. Northouse mengelompokkan pendekatan kepemimpinan menjadi sebelas, yaitu :

- a. Pendekatan Sifat (*Trait*)

Pendekatan sifat menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Sebab itu pendekatan sifat juga

disebut teori kepemimpinan orang-orang besar. Lebih jauh, pendekatan ini juga membedakan antara pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif.

b. Pendekatan Keahlian (*Skill*)

Pendekatan keahlian punya fokus yang sama dengan pendekatan sifat yaitu individu pemimpin. Bedanya, jika pendekatan sifat menekankan pada karakter personal pemimpin yang bersifat *given by God*, maka pendekatan keahlian menekankan pada keahlian dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh siapapun yang ingin menjadi pemimpin organisasi.

c. Pendekatan Gaya (*Style*)

Pendekatan gaya kepemimpinan menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Ia berbeda dengan pendekatan sifat yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin, juga berbeda dengan pendekatan keahlian yang menekankan pada kemampuan administratif pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan fokus pada apa benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Pendekatan ini juga memperluas kajian kepemimpinan dengan bergerak ke arah tindakan-tindakan pemimpin terhadap anak buah di dalam aneka situasi.

d. Pendekatan Situasional

Pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis dari pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang

berbeda. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Pendekatan kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas dimensi arahan dan dimensi dukungan.

e. Pendekatan Kontijensi

Teori kontijensi dalam kajian kepemimpinan fokus pada interaksi antara variabel-variabel yang terlibat di dalam situasi serta pola-pola perilaku kepemimpinan. Teori kontijensi didasarkan atas keyakinan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok bagi aneka situasi.

f. Teori *Path-Goal*

Teori ini mengajukan pendapat bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh sejauh mana manajer mampu memuaskan harapan - harapan mereka. Teori *Path-Goal* menganggap bawahan memandang perilaku pemimpin sebagai pengaruh yang mampu memotivasi diri mereka.

g. Teori Pertukaran *Leader-Member*

Teori ini berfokus pada interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Teori ini termanifestasi dalam pola hubungan *dyadic* (berdasar dua pihak) antara pemimpin dan pengikut sebagai fokus proses kepemimpinan.

h. Pendekatan Transformasional

Pemimpin bercorak transformasional adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya, baik untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan dalam prosesnya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu

pengikutnya untuk berkembang dan membuat mereka jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan - kebutuhan yang bersifat individual dari para pengikut. Mereka memberdayakan para pengikut dengan cara menselaraskan tujuan yang lebih besar individual para pengikut, pemimpin, kelompok dan organisasi.

i. Pendekatan Otentik

Proses kepemimpinan yang dihasilkan dari perpaduan antara kapasitas psikologis individu dengan konteks organisasi yang terbangun baik, sehingga mampu menghasilkan perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri, sekaligus mendorong pengembangan diri secara positif. Kepemimpinan otentik memiliki empat komponen, yaitu kewaspadaan diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pengelolaan berimbang dan transparansi hubungan.

j. Pendekatan Tim

Di dalam tim, fungsi utama kepemimpinan adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Posisi kepemimpinan dalam tim tidak lagi bercorak satu pemimpin formal selaku pemegang tanggung jawab utama, melainkan jatuh ke tangan beberapa orang yang berpengalaman di dalam tim.

k. Pendekatan Psikodinamik

Pendekatan psikodinamik dalam kepemimpinan dibangun berdasarkan dua asumsi dasar. Pertama, karakteristik personal individu sesungguhnya telah tertanam jauh di dalam kepribadiannya sehingga sulit untuk diubah

walaupun dengan aneka cara. Kuncinya adalah pengikut harus menerima secara legowo karakteristik seorang pemimpin, memahami dampak kepribadiannya tersebut dalam diri mereka, menerima keistimewaan dan faktor ideosinkretik yang melekat pada seorang pemimpin. Kedua, individu memiliki sejumlah motif dan perasaan yang berada di bawah alam sadarnya.

## **7. Dampak Positif Kepemimpinan**

Dampak positif kepemimpinan dalam beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian oleh Gustian (2015), Ngakan Putu Agung Agastia (2012) dan Agung Widhi Kurniawan (2012) yaitu sebagai berikut :

- a. Mampu meningkatkan motivasi kerja.

Pemimpin yang mampu mengarahkan, memberi perhatian dan membimbing para bawahannya maka pegawai akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga para pegawai akan giat dalam bekerja.

- b. Mampu meningkatkan kinerja.

Pemimpin yang mampu membimbing dan mengarahkan tugas para bawahannya dengan baik maka tugas – tugas yang dibebankan kepada para pegawai dapat dikerjakan dengan maksimal sehingga kinerja yang dimiliki para pegawai juga tinggi.

- c. Mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Pemimpin yang mampu memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan para pegawainya tentu akan memberikan kepuasan tersendiri bagi

pegawai. Penghargaan oleh pimpinan atas hasil kerja yang dilakukan karyawan juga mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

### **C. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi**

#### **1. Definisi Kompensasi**

Saydam dalam Edy Sutrisno (2009) mendefinisikan kompensasi sebagai balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Panggabean dalam Edy Sutrisno (2009) mengemukakan kompensasi sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa kompensasi merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Handoko dalam Edy Sutrisno (2009) menyatakan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Ardana (2012) menyatakan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi kepada perusahaan atau organisasi.

#### **2. Proses Kompensasi**

Menurut Panggabean dalam Edy Sutrisno (2009) agar kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah :

- a. Menyelenggarakan survey kompensasi, yaitu survey mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain.
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan.

- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula.
- d. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Menurut Gugup Kismono (2011) dalam melaksanakan kebijakan kompensasi perlu dikaji adanya peraturan tentang kompensasi dengan maksud agar dapat memberikan balas jasa kepada karyawan secara adil dan terstruktur sehingga akan memperlancar administrasi penggajian dan untuk memotivasi karyawan supaya berprestasi. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan dapat digunakan untuk mempermudah proses administrasi yang kompleks. Metode atau proses yang dapat digunakan yaitu :

- a. Analisis pekerjaan
- b. Evaluasi pekerjaan
- c. Survei pengupahan dan penggajian
- d. Rencana-rencana kompensasi variabel
- e. Penilaian kinerja dan lain-lain

### **3. Tujuan Kompensasi**

Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah :

- a. Menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya.
- b. Meningkatkan prestasi kerja.
- c. Meningkatkan harga diri karyawan.
- d. Mempererat hubungan kerja antar karyawan.

- e. Mencegah karyawan meninggalkan pekerjaan.
- f. Meningkatkan disiplin kerja.
- g. Efisiensi tenaga kerja karyawan yang potensial.
- h. Perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar.
- i. Mempermudah perusahaan mencapai tujuan.
- j. Melaksanakan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- k. Perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah :

- a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

f. Pengaruh pemerintah

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

Edy Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa kenaikan kompensasi secara berkala akan memberikan keuntungan, yaitu hubungan kerja menjadi produktif dan mudah dihiyung besarnya kenaikan yang akan diberikan.

#### **4. Jenis Kompensasi**

Menurut Flippo yang dikutip oleh Handoko (2001) kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu :

a. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif dan bonus.

- a) Gaji, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya, sedangkan bila terjadi naik atau turunnya prestasi kerja tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya

nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

- b) Upah, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu atau harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut *part – time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi *event – event* tertentu.
- c) Insentif, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu untuk karyawan tetap atau *part – time* sebagai imbalan kasus per kasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya atau tambahan balas jasa yang diberikan karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- d) Bonus, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu dan jika prestasinya sedang menurun maka bonusnya tidak akan diberikan.

b. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Gugup Kismono (2011) kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

- a. Kompensasi Finansial (Uang)
  - a) 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.

b) Kompensasi pelengkap atau tidak langsung (*benefits*)

Pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

b. Kompensasi Non finansial (Non uang)

a) Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri

yaitu yaitu tugas - tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

b) Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan

yaitu kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

## 5. Asas Kompensasi

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013) adalah :

### a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan atau disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan *internal* konsistensi. Adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

### b. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat *normative* yang ideal. Tolak ukur layak adalah *relative*, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan *eksternal* konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan *eksternal* konsistensi yang sedang berlaku, hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain – lain.

## 6. Indikator Kompensasi

Indikator – indikator kompensasi menurut Simamora (2004) yaitu :

a. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis karyawan yang kerap digunakan bagi pekerja – pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Indikator kompensasi menurut Husein Umar (2007) adalah:

a. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

b. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

c. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

d. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

e. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

f. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

g. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

## **7. Faktor – Faktor Kompensasi**

Faktor – faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi menurut Edy Sutrisno (2009) yaitu :

a. Tingkat biaya hidup.

- b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
- c. Tingkat kemampuan perusahaan.
- d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- e. Peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- f. Peranan serikat buruh.

Tohardi dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

- a. Produktivitas.
- b. Kemampuan untuk membayar.
- c. Kesiediaan untuk membayar.
- d. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

## **8. Dampak Positif Kompensasi**

Dampak positif kompensasi dalam berbagai penelitian terdahulu, di antaranya penelitian oleh Maria Ulfa dkk (2013), Anoki (2010) dan Sanjaya (2012) yaitu sebagai berikut :

- a. Mampu meningkatkan motivasi kerja.

Kompensasi yang adil dan layak yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan motivasi sehingga membuat seorang pegawai lebih giat dalam bekerja.

- b. Mampu meningkatkan kinerja.

Jika kinerja seorang karyawan bagus maka kompensasi yang akan diterima juga akan lebih besar.

- c. Mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan kompensasi yang cukup dan memadai, maka kebutuhan – kebutuhan yang dimiliki karyawan dapat terpenuhi sehingga memunculkan kepuasan dalam bekerja.

## **D. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

### **1. Definisi Motivasi**

Motivasi menurut Heidjrachman Suad Husnan (1990) adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Husaini Usman (2008) menyatakan motivasi sebagai salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Husaini Usman (2008) juga menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Pengertian lain tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiiah dalam Anoki (2010) dengan definisi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil – hasil atau tujuan tertentu. Luthans (2006) menyatakan motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Menurut Winardi (2001) motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan – tindakan. Hasibuan (2003) menyatakan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Siagian (1995) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang

mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Herzberg dalam Robbins (1996) menyatakan motivasi sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya.

## **2. Jenis Motivasi**

Heidjrachman Suad Husnan (1990) menyatakan bahwa motivasi dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut :

### **a. Motivasi positif**

Motivasi positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan atau organisasinya. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

#### **a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.**

Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka hal tersebut akan menyenangkan karyawannya.

#### **b) Informasi.**

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita – berita yang tidak benar, kesalahpahaman atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan.

Sebagai seorang individu, para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak dan hendaknya seorang pemimpin harus berhati – hati dalam memberikan perhatian.

d) Persaingan.

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur, oleh karena itu pemberian hadiah untuk menang merupakan bentuk motivasi positif.

e) Partisipasi.

Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.

f) Kebanggaan.

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama

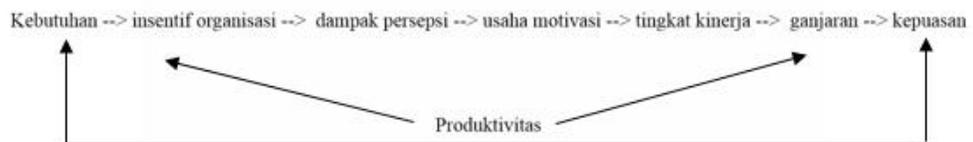
b. Motivasi negatif

Motivasi negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan – kesalahan yang terjadi pada masa kerja, selain itu motivasi negatif juga

berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban – kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi negatif dapat berupa sanksi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

### 3. Proses Motivasi

Berdasarkan gambar 2.2 dapat diketahui terjadinya proses motivasi yang diawali adanya kebutuhan. Kebutuhan tersebut dipenuhi oleh insentif atau gaji dari organisasi. Atas dasar tersebut maka muncul usaha – usaha motivasi dan mempengaruhi tingkat kinerja. Tingkat kinerja akan mempengaruhi ganjaran berupa hadiah atau bonus dan produktivitas. Produktivitas mempengaruhi insentif dan ganjaran mempengaruhi kepuasan sehingga akan muncul kebutuhan baru.



**Gambar 2.2**

#### **Proses Motivasi**

**Sumber : Chung dan Meggingson dalam Husaini usman (2008)**

### 4. Pola Motivasi

Pola motivasi menurut Newstorm dan Davis dalam Husaini Usman (2008) :

**Tabel 2.1**

#### **Pola Motivasi**

**Sumber : Newstorm dan Davis dalam Husaini Usman (2008)**

<b>Pola Motivasi</b>	<b>Keterangan</b>
Prestasi	Dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, berkembang, mendapatkan yang terbaik dan menuju pada kesempurnaan.
Afiliasi	Dorongan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif atas

	dasar sosial, dorongan ingin memiliki sahabat sebanyak – banyaknya.
Kompetensi	Dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi, dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, ketreampilan memecahkan masalah dan berusaha keras untuk berinovasi. Tidak mau kalah dengan hasil kerja orang lain.
Kekuasaan	Dorongan untuk mempengaruhi orang dan situasi

## 5. Teori Motivasi

Sutrisno (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa teori - teori motivasi dari para ahli, di antaranya yaitu :

a. Teori F.W Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory* karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan diperoleh yang bersangkutan.

b. Abraham H. Maslow dengan teori hierarki

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hirarki kebutuhan sebagai berikut :

a) Kebutuhan fisiologis (*psychological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar berupa kebutuhan akan minum, makan,

perumahan dan pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong untuk mengerjakan suatu pekerjaan karena dengan bekerja itu ia akan mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhan tadi.

b) Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

c) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)

Kebutuhan sosial yang sering disebut pula dengan *social needs* atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat karena memang orang inilah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Kebutuhan sosial ini meliputi :

- I. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai dan diterima oleh orang lain.
- II. Kebutuhan untuk dihormati orang lain.
- III. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.

#### IV. Kebutuhan untuk berprestasi.

##### d) Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Misalnya dalam bentuk bermain tenis, golf, merek sepatu/jam tangan, tempat belanja, serta merek mobil, dan sebagainya.

##### e) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

##### c. David Mc Clelland dengan teori motivasi prestasi

Menurut teori ini terdapat tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu :

###### a) *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain

d. Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor

Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

a) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan juga disebut *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

b) Faktor motivasi (*motivation factor*). Faktor pemuas yang disebut juga motivator merupakan faktor pendorong seseorang berprestasi

yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivator ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab. Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya

e. Clayton P. Alderfer dengan teori ERG

Clayton P. Alderfer mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan dari teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu :

a) *Existence* (keberadaan)

*Existence* merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan akan rasa aman. Oleh karena kebutuhan ini amat

mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya agar konsentrasi pikiran dan perhatian pegawainya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

b) *Relatedness* (kekerabatan)

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang lain. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan prestise dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memperhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

c) *Growth* (pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang amat

berbeda. Akan tetapi fokus perhatian dan perkembangan, maka cara pengkombinasian ini dapat diterima. Bila kebutuhan ini dapat terpenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

f. Douglas Mc Gregor dengan teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial). Prinsip teori X menganggap manusia itu :

- a) Malas dan tidak suka bekerja.
- b) Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggungjawab.
- c) Mementingkan diri sendiri dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- d) Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya :

- a) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- b) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- c) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- d) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

## **6. Aspek, Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut Gomez dalam Muniroh (2013) aspek – aspek yang terdapat pada motivasi terdiri dari dua aspek, yaitu :

a. Aspek individual :

- a) Kebutuhan – kebutuhan (*needs*) yang diartikan bahwa motivasi karyawan yang didorong oleh adanya pemenuhan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan.
- b) Tujuan – tujuan (*goals*) yang menunjukkan motivasi karyawan oleh adanya pencapaian tujuan yang diinginkan oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya.
- c) Kemampuan (*abilities*) yaitu motivasi karyawan oleh adanya kesesuaian kemampuan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Aspek organisasional :

- a) Pembayaran (*pay*) dimana karyawan akan lebih termotivasi oleh adanya gaji maupun bonus dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Keamanan kerja (*job security*) yang menunjukkan motivasi karyawan dapat didorong oleh adanya pemberian jaminan seperti jaminan keamanan baik jaminan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja.
- c) Rekan kerja (*co-workers*) yaitu adanya hubungan kerja dengan sesama rekan kerja yang baik akan semakin memotivasi karyawan dalam bekerja pada organisasi.

- d) Pengawasan (*supervisor*) yang menunjukkan motivasi dalam diri karyawan oleh adanya pengawasan dari atasan sesuai dengan yang diharapkan.
- e) Pujian (*praise*) yang menunjukkan motivasi dalam diri karyawan oleh adanya dukungan dan penghargaan atas prestasi dari atasan.
- f) Pekerjaan itu sendiri (*job it self*) yaitu motivasi karyawan untuk bekerja yang didorong oleh perasaan senang dengan pekerjaannya.

Menurut Uno (2009) dimensi dan indikator motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Motivasi internal :

- a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
- d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- f) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

b. Motivasi eksternal :

- a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.

- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

## **7. Faktor Motivasi**

Menurut Suwanto (2010) faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

- a. Teknis organisasi

Bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan kepuasan kerja karyawan.

- b. Struktur sosial

Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil, artinya bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.

- c. Kemauan untuk menyelesaikan tugas

Produktivitas masing – masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras.

- d. Imbalan yang diterima dari bekerja

Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka.

- e. Dapat diterima karyawan sebagai anggota kelompok

Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri.

Menurut Alex (1980) dalam Sigit (2010) faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

- a. Gaji yang cukup.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani.
- c. Menciptakan suasana santai.
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
- e. Beri mereka kesempatan untuk maju.
- f. Rasa aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
- g. Usaha para karyawan untuk mempunyai legalitas.
- h. Sekali – kali karyawan perlu diajak berunding.
- i. Pembinaan insentif yang terarah.
- j. Fasilitas yang menyenangkan.

## **8. Dampak Positif Motivasi**

Dampak positif motivasi dalam beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian oleh Aurelia Potu (2013) dan Edy (2008) yaitu sebagai berikut :

- a. Mampu meningkatkan kinerja

Jika seseorang mempunyai motivasi yang tinggi, maka pegawai tersebut akan mengerahkan usaha – usaha yang rajin dan giat dalam bekerja sehingga berdampak pada kinerja yang tinggi.

- b. Mampu meningkatkan kepuasan kerja

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi pula sehingga mendapatkan ganjaran dari perusahaan dan memunculkan kepuasan dalam bekerja.

## **9. Definisi Kinerja**

Hani Handoko dalam Anoki (2010) mengistilahkan kinerja (performance) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Edy Sutrisno (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Marihot Tua Efendi dalam Anoki (2010) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menurut Henry Simamora dalam Anoki (2010) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Harsuko (2011) berpendapat kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Gomes (2002) mendefinisikan kinerja sebagai catatan atas hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu dalam periode tertentu.

## **10. Manfaat Kinerja**

Menurut Rita Swietenia dalam Anoki (2010) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah :

- a. Untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.
- b. Untuk menentukan target atau sasaran yang nyata.

- c. Untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah – masalah yang berkaitan.

## **11. Kriteria – Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi - dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (2004) dalam Harsuko (2011) ada 3 jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan.  
  
Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM nya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001) dalam Riani (2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

b. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

d. *Creativeness* (kreativitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan - persoalan yang timbul.

e. *Cooperation* (kerja sama)

Kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

f. *Dependability* (ketergantungan)

Kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

g. *Initiative* (inisiatif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

h. *Personal Qualities* (kualitas personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

## **12. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja menurut Bambang Guritno dan Waridin dalam Anoki (2010) adalah sebagai berikut :

- a. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
- b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- c. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mengemukakan indikator kinerja, yaitu :

- a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

- c. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

- d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 13. Faktor Kinerja

Byar dan Rue dalam Edy Sutrisno (2009) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu yang dimaksud yaitu :

a. Usaha (*effort*)

Yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

b. *Abilities*

Yaitu sifat – sifat *personal* yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

c. *Role / task perception*

Yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi

- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2007) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi
  - b) *Attitude*
  - c) *Personality*
  - d) Pembelajaran
  - e) Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) *Job design*

#### **14. Pengukuran Kinerja**

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami

secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu :

- a. Harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Harus mampu membedakan individu – individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan – tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Miner dalam Sudarmanto (2009) mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Dari keempat dimensi kinerja di atas, dua hal terkait dengan aspek keluaran dan hasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal yang terkait aspek perilaku individu, yaitu : penggunaan waktu dalam bekerja ( tingkat kepatuhan terhadap jam bekerja, disiplin) dan kerja sama. Dari 4 dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012) mempunyai tiga tujuan, yaitu :

- a. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan

### **15. Penilaian Kinerja**

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu :

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- b. Pengembangan yang menekankan perubahan - perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- c. Pemeliharaan sistem

- d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Menurut George dan Jones (2002 dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins (1994) dalam Harsuko (2011) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yaitu :

- a. Tugas individu.
- b. Perilaku individu.
- c. Ciri individu.

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

- a. Tujuan Evaluasi

Hasil - hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi yang meliputi:

- a) Telaah gaji.

Keputusan - keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

- b) Kesempatan Promosi.

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

b. Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

## 16. Dampak Kinerja

Dampak kinerja menurut Umam (2010) adalah sebagai berikut :

a. Pencapaian target

Pada saat pegawai dan pemimpin bertindak efektif dan mempunyai energi positif untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing – masing sesuai dengan arahan dari target, maka pada saat itu energi setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja yang baik.

b. Loyalitas pegawai

Loyalitas memiliki beberapa unsur, yaitu adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin tinggi loyalitas maka semakin baik kinerja pegawai tersebut.

c. Pelatihan dan pengembangan

Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya bila semakin buruk kinerja pegawai tersebut maka akan semakin tinggi kebutuhan pegawai tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

d. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi pegawai.

e. Berperilaku positif

Mendorong orang lain agar berperilaku positif atau memperbaiki tingkatan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

f. Peningkatan organisasi

Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

## **17. Penurunan Hipotesis**

### **a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Kepemimpinan seorang atasan dalam sebuah instansi mampu mempengaruhi motivasi seseorang. Jika pemimpin mampu mengarahkan dan membimbing para bawahannya maka pegawai akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga para pegawai akan giat dalam bekerja. Sebaliknya jika pemimpin tidak mampu mengarahkan dan membimbing para bawahannya maka motivasi kerja yang dimiliki rendah sehingga para pegawai tidak rajin dan giat dalam bekerja. Hal ini didukung oleh pernyataan Hasibuan dalam Gustian (2015) yang menyatakan bahwa pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahannya sangat penting.

Abdul Wahab Syahrani dkk melakukan penelitian pada tahun 2014 dengan judul penelitian Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Selatan. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 37 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian lain dilakukan oleh Gustian pada tahun 2015 dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Universitas Negeri Padang. Jumlah responden

yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 113 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan kajian terhadap studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Kompensasi yang diberikan oleh sebuah instansi mampu mempengaruhi motivasi seseorang. Kompensasi yang adil dan layak yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan motivasi sehingga membuat seorang pegawai lebih giat dalam bekerja dan mengerahkan usaha – usaha yang dimilikinya untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan, sebaliknya jika kompensasi yang diterima pegawai tidak adil dan tidak layak maka motivasi yang dimiliki juga rendah sehingga pegawai tidak giat dan bermalasan – malasan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh pernyataan Notoatmojo (2003) yang menyatakan bahwa besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Maria Ulfa dkk pada tahun 2013 di Auto 2000 Malang Sutoyo dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 82 karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Ngatemin dan Wanti Arumwanti pada tahun 2012 di hotel di Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Selatan dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 45 karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan kajian terhadap studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi mampu mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam sebuah instansi. Jika seseorang mempunyai motivasi yang tinggi, maka pegawai tersebut akan mengerahkan usaha – usaha yang rajin dan giat dalam bekerja sehingga berdampak pada kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika seseorang mempunyai motivasi yang rendah, maka pegawai tersebut tidak giat dalam bekerja sehingga berdampak pada hasil kerja yang rendah. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Lubis (2008) yang menyatakan bahwa melalui pelatihan dan motivasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Joko Utomo pada tahun 2011 di Setda Kabupaten Pati dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 76 responden.

Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Aurelia Potu pada tahun 2013 di Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado dengan judul penelitian Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 48 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian terhadap studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

d. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Pemimpin yang mampu mengayomi dan mengawasi para bawahannya maka akan membuat pegawai mempunyai motivasi yang tinggi sehingga para pegawai akan giat dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang tinggi, sebaliknya jika pemimpin tidak mampu mengarahkan dan membimbing para bawahannya maka membuat pegawai mempunyai motivasi yang rendah sehingga pegawai akan malas dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang rendah.

Penelitian dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah pada tahun 2010 di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 85 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu PLS atau *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Berdasarkan kajian terhadap studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Motivasi mempunyai pengaruh sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja

e. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

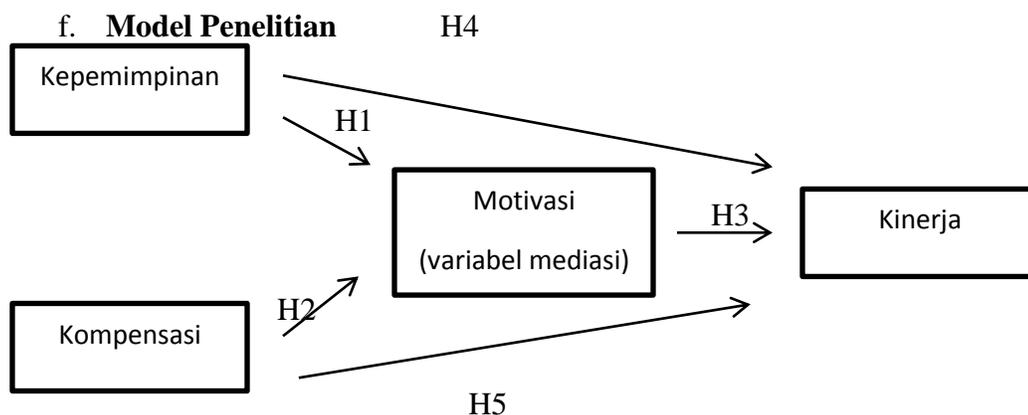
Dengan kompensasi yang layak dan cukup maka akan membuat pegawai mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan meningkatkan motivasi dan membuat seseorang menjadi lebih rajin dalam bekerja sehingga akan berdampak pada kinerja yang tinggi, sebaliknya jika kompensasi yang diterima pegawai tidak layak dan tidak cukup maka motivasi pegawai dalam bekerja juga rendah sehingga pegawai bermalasan – malasan dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang rendah.

Penelitian dilakukan oleh Rini, Dibyantoro dan Ihsan Ardianto pada tahun 2014 di PT Duta Oktan Semesta Palembang dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai

Variabel Intervening. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 42 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Penelitian lain dilakukan oleh Ika Lusiana, Shanti Kirana Anggraeni dan Faula Arina pada tahun 2012 di divisi produksi PT XYZ Krakatau Steel dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian tersebut yaitu 100 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Berdasarkan kajian terhadap studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Motivasi mempunyai pengaruh sebagai variabel mediasi antara kompensasi terhadap kinerja



Gambar 2.3

Model Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi. Variabel independen merupakan variabel yang memberikan pengaruh (positif atau negatif) pada variabel dependen. Menurut Tuckman dalam Sugiyono (2007) variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan dan kompensasi. Variabel mediasinya yaitu motivasi.

Dari model penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi dan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja. Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh tinggi rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu. Tingkat motivasi dalam bekerja seseorang tentunya berbeda – beda antar pegawai satu dengan yang lainnya. Tanpa adanya motivasi yang tinggi maka kinerja pegawai tersebut akan rendah atau buruk. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja tentunya akan rajin, giat dan mengerahkan usaha – usaha yang keras dalam bekerja sehingga berdampak pada hasil kerja yang tinggi.

Tinggi rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh seseorang ini dipengaruhi oleh dua hal, yakni kepemimpinan dan kompensasi. Kepemimpinan seorang atasan akan mempengaruhi tingkat motivasi yang dimiliki pegawai. Pemimpin yang mampu mengayomi, mengarahkan, menghargai serta membimbing bawahannya tentu akan membuat motivasi pegawainya menjadi tinggi. Adanya sikap – sikap tersebut yang akan membuat pegawai merasa diperhatikan oleh atasan sehingga meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja

Adanya pengaruh kompensasi terhadap motivasi tidak lepas dari apa yang pegawai terima setelah menjalankan tugas – tugas yang dibebankan, dalam hal ini adalah kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Dengan kompensasi yang adil dan layak maka akan membuat pegawai merasa semangat dalam bekerja dan mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhannya sehingga motivasi dalam bekerja akan meningkat.

Pemimpin yang mampu mengayomi dan mengawasi para bawahannya maka akan membuat pegawai mempunyai motivasi yang tinggi sehingga para pegawai akan giat dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang tinggi, sebaliknya jika pemimpin tidak mampu mengarahkan dan membimbing para bawahannya maka membuat pegawai mempunyai motivasi yang rendah sehingga pegawai akan malas dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang rendah.

Dengan kompensasi yang layak dan cukup maka akan membuat pegawai mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan meningkatkan motivasi dan membuat seseorang menjadi lebih rajin dalam bekerja sehingga akan berdampak pada kinerja yang tinggi, sebaliknya jika kompensasi yang diterima pegawai tidak layak dan tidak cukup maka motivasi pegawai dalam bekerja juga rendah sehingga pegawai bermalas – malasan dalam bekerja dan berdampak pada kinerja yang rendah.