

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan fungsinya dan diarahkan kepada kepentingan organisasi. Menurut Richardianto (2018) mengungkapkan kinerja merupakan suatu hasil pencapaian atas pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masalah yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Menurut Bacal (1999:4) dalam Wibowo (2017:7) kinerja adalah proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai

pekerjaan yang akan dilakukan. Sedangkan menurut Ricardianto (2018) mengungkapkan kinerja merupakan suatu hasil pencapaian atas pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Rivai (2004) yaitu :

1. Kemampuan teknis

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya

2. Kemampuan konseptual

Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawab sebagai pegawai

3. Kemampuan hubungan interpersonal

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi orang lain, melakukan negosiasi dan berhubungan dengan orang lain.

Sedangkan menurut Dresler (2011) bagaimana penilaian kinerja yang diperlukan yaitu penilaian kinerja yang dapat mengevaluasi kinerja

karyawan pada standar kinerja karyawan tersebut, dengan memperhatikan pada inti standar penilaian :

- a. Standar pengaturan pekerjaan
- b. Menilai kinerja actual karyawan yang berhubungan terhadap standar tersebut
- c. Memberikan umpan baik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi dia untuk menghilangkan ketidak efektifan kinerja atau untuk terus melakukan perbaikan.

c. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu robbin (2006):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

d. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh factor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dibagi 2 (dua) yaitu kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pekerja dalam menghadapi dengan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang membuat pekerja terdorong dalam melakukan tugasnya dan berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Wirawan (2012) dalam Hamali (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah factor, yang terdiri dari

3. Faktor Internal karyawan

Factor internal karyawan dibagi menjadi dua, yang pertama adalah faktor-faktor yang ada pada diri karyawan yang merupakan bawaan dari lahir atau biasa disebut faktor turunan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Yang kedua adalah faktor yang diperoleh seiring berjalannya waktu ketika karyawan itu berkembang misalnya keterampilan, pengetahuan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini mempengaruhi kinerja karyawan sehingga makin tinggi faktornya semakin tinggi juga kinerja karyawan dan semakin rendah faktor internal semakin rendah juga kinerjanya.

4. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi ditempatnya bekerja. Faktor ini juga adalah faktor yang menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi yang akan mempengaruhi kinerja dari karyawan, misalnya strategi organisasi, manajemen organisasi, penggunaan teknologi modern, serta budaya dalam organisasi tersebut. Manajemen organisasi dalam perusahaan harus menciptakan

lingkungan internal yang kondusif sehingga dapat mendukung serta meningkatkan produktifitas karyawan.

5. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal atau bisa disebut seluruh kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Misalnya kebijakan pemerintah setempat terkait besaran nominal UMP yang terlalu kecil dan selanjutnya akan mengakibatkan ketidakpuasan keryawan yang akan berujung pada tindakan demo para karyawan yang akan pula mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Faktor budaya masyarakat juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sosial budaya merujuk kepada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, dan norma-norma umum dari penduduk dalam suatu masyarakat tertentu. Misalnya di Indonesia rata-rata para pegawai sering terlambat karena budaya sperti itu telah sejak lama melekat di sebagian banyak orang. Hal tersebut akan menjadi salah satu penyebab kinerja karyawan di Indonesia rendah, dibandingkan dengan negara maju.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini akan mempengaruhi kinerja karyawan dan akan otomatis akan menentukan kinerja organisasi. Dari ketiga faktor tersebut, faktor yang bisa di control oleh pemimpin adalah faktor internal organisasi dan faktor internal karyawan karena faktor eksternal organisasi berada diluar perusahaan sehingga pemimpin tidak memiliki hak untuk mengontrol faktor itu.

c. Dampak Kinerja

Kinerja karyawan memiliki dampak terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan atau organisasi. Semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka akan sangat membantu terhadap keberhasilan dan perkembangan perusahaan. Menurut Hambali (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja karyawan di suatu perusahaan sangat erat hubungannya dengan kompensasi atau suatu balasan dari pekerjaannya, dimana peran pemimpin disini sangat berpengaruh untuk memberikan kompensasi yang layak sesuai beban kerja atau prestasi yang dimiliki setiap karyawan.

Selain dari kompensasi, pemimpin sebuah perusahaan perlu memberikan motivasi yang rutin terhadap karyawan agar terciptanya

komunikasi yang baik yang akan sangat berpengaruh terhadap semangat kinerja karyawan. Apabila suatu perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka secara tidak langsung membiarkan masalah atau penyakit yang akan menghambat jalannya suatu perusahaan dan akan mengakibatkan suatu kegagalan.

2. KOMPENSASI

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Gary Desler dalam Hernita (2015) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: *Employee compensation is all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment.* Maksudnya kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Edison (2016) kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya.

Tujuan Kompensasi Menurut Malayu S.P. Hasibuan(2000: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan bawahan, di mana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Kompensasi Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 127), artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar ketenangandan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun bahkan turn over karyawan semakin besar. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada menundalebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

b. Dimensi Kompensasi

Menurut Edison dkk. (2016) menyatakan bahwa indikator kompensasi ada tujuh, yaitu :

1. Upah/gaji

Upah/gaji adalah komponen yang terdiri atas *upah/gaji* dan *tunjangan-tunjangan tetap*. Dalam undang-undang Nomor 13 tahun 2003 pasal 94, disebut bahwa

“Dalam hal komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah sedikit-sedikitnya 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap”; sedangkan upah/gaji minimum, berdasarkan Permen No. 7 Tahun 2013 Pasal 1 ayat 1, “upah minimum adalah upah bulanan yang terdiri atas upah pokok termasuk tunjangan tetap yang ditetapkan oleh gubernur sebagai jarring pengaman”

Sedangkan pengertian tunjangan tetap yaitu tunjangan-tunjangan yang bersifat tetap yang tidak dipengaruhi kehadiran.

2. Tunjangan professional

Tunjangan professional adalah tunjangan yang diberikan kepada para ahli atau spesialis yang besarnya itu disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki dan diatur dengan perjanjian-perjanjian khusus.

3. Tunjangan tidak tetap

Tunjangan tidak tetap adalah kompensasi yang diterima diluar ketentuan *upah/gaji minimum*. Tunjangan ini dipengaruhi kehadiran kerja (presentasi). Jika karyawan tidak hadir dalam kerjanya, karyawan yang bersangkutan tidak akan menerimanya. Misalnya seperti uang makan, uang transport, dan uang kehadiran.

4. Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi diluar upah yang diberikan kepada karyawan atas usaha tambahannya dalam membantu perusahaan. Misalnya karena kkeberhasilannya dalam mencapai target atau karena perusahaan mencapai laba tahunan dengan membagi jasa produksi, termasuk insentif cuti tahunan kerja.

5. Kesehatan

Kesehatan merupakan kompensasi yang bersifat wajib bagi perusahaan, seperti diatur dalam undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kerja.

6. Dana pension

Manajemen perusahaan melakukan persiapan atau mengalokasikan dana pension setiap bulan sebagai biaya, sehingga saat karyawan pension tercukupi.

7. Liburan

Biasanya dilakukan sekali dalam setahun baik untuk karyawan sendiri maupun bersama keluarga. Kompensasi seperti ini bersifat wajib, tapi sangat bermanfaat dalam membangun kebersamaan.

c. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut Mangkunegara ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu :

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal (UMR), pajak , biaya transportasi dan harga bahan baku, inflasi maupun devaluasi sangat berpengaruh dalam penentuan pemberian kompensasi

2. Penawaran antar perusahaan dan pegawai

Kebijakan penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besaran upah yang akan diterima saat mulai akan bekerja.

3. Standar biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu memperhatikan standar dan biaya hidup pegawai, karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi juga dipengaruhi oleh besar kecilnya suatu perusahaan, pendidikan pegawai, masa kerjapegawai

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan komensasi perlu memperhatikan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi perlu diperhatikan kemampuan perusahaan dalam membayar gaji pegawai.

d. Dampak Kompensasi

Kompensasi di sebuah perusahaan berperan sangat penting menjadi dorongan agar karyawan dapat bekerja lebih giat. Jika pemimpin di perusahaan dapat memberika kompensasi yang layak dan sesuai dengan beban kerja. Menurut Ricardianto (2018) Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi terhadap tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektifitas produksi. Apabila kompensasi diberikan secara adil dan sesuai dengan resiko dan jabatan yang sesuai dengan pekerjaannya maka kompensasi akan berdampak baik.

Namun terdapat pula dampak negative dari kompensasi, hal ini apabila kompensasi tidak diberikan secara adil maka akan menurunkan semangat atau motivasi karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu apabila kompensasi tidak diberikan secara adil atau sesuai dengan resiko serta beban kerja jabatan maka akan mengakibatkan karyawan untuk *resign* atau meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja.

3. MOTIVASI

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang atau kelompok melakukan suatu pergerakan untuk mencapai suatu yang dikehendakannya. Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan

individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usahatingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebutmemuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994). Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupanberorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

b. Indikator motivasi

Menurut Hamzah B Uno (2006) mengatakan seseorang dapat merasa bahwa dirinya termotivasi dapat dilihat melalui dari indikator- indikator sebagai berikut :

1. Intrinsik

a. Tanggung jawabgas dalam melaksanakan tugas.

Ketika seseorang sadar akan tanggung jawab yang dia miliki terhadap suatu tugas maka akan muncul dorongan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik akibat kesadaran yang dia miliki akan tugas yang menjadi keharusannya.

b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.

Ketika seseorang mengerjakan tugas/pekerjaannya dia akan mampu melaksanakan tugas sesuai target yang telah di tentukan akibat dari dorongan yang timbul dari dalam dirinya.

c. Memiliki tujuan jelas dan menantang.

Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya akan memiliki tujuan yang jelas dalam hidupnya dan akan terpacu untuk menghadapi tantangan yang lebih demi mencapai tujuannya.

d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.

Seseorang akan bekerja dengan baik apabila ada *feedback* / timbal balik yang bagus dari pekerjaannya, entah itu berupa kompensasi,

penghargaan atau pujian atas prestasi kerjanya sehingga akan lebih terdorong untuk bekerja lebih baik lagi.

- e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja

Ketika seseorang sudah merasa senang dalam pekerjaannya maka akan terdorong untuk bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

- f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain.

Suatu dorongan untuk bisa melebihi orang lain dalam tugas / pekerjaannya sehingga akan bekerja semaksimal mungkin agar menjadi yang terbaik.

- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

Seseorang yang sudah memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pasti akan berusaha mendapatkan prestasi dari apa yang di kerjakannya.

2. Ekstrinsik

- a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.

Seseorang memiliki kebutuhan hidup akan berusaha mencukupinya sehingga akan muncul dorongan untuk bekerja lebih keras guna mencukupi kebutuhannya.

- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

Seseorang yang memperoleh pujian akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, karena pujian tersebut adalah wujud penghargaan yang dia peroleh dari orang lain yang akan mendorongnya bekerja lebih baik lagi.

- c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif.

Pemberian insentif dapat menjadi dorongan orang bekerja dengan baik, karena tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh imbalan, apabila insentif sudah terpenuhi maka orang akan berusaha bekerja dengan lebih keras dengan harapan memperoleh insentif lebih banyak.

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

Seseorang bekerja dengan baik ketika atasan melihat performanya dalam bekerja dan nantinya dimungkinkan dapat naik jabatan.

c. Teori Motivasi

1. Teori Maslow

Maslow (1943) dalam Hamzah B Uno (2006) mengatakan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan. Ia mengelompokkan kebutuhan tersebut dalam 5 poin pokok yang di susun dalam bentuk piramid, dan lebih dikenal dengan nama Hirarki Kebutuhan Maslow. Kelima kebutuhan pokok tersebut antara lain:

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang , pangan dan papan

Kebutuhan yang harus terpenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, pakaian, tempat tinggal, udara.

- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman – ancaman dari luar yang akan terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam atau bahkan ancaman suatu saat tidak bisa bekerja lagi karena faktor usia atau faktor lain. Kebutuhan ini di indikasikan dengan aktivitas seperti menabung, untuk hari tua, mempunyai pekerjaan tetap dan mengasuransikan diri.

- c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain. Kebutuhan ini di tandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian dari kelompok tertentu, keinginan

seseorang menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan seseorang membantu orang lain.

- d. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam simbol status
Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain, tetapi lebih jauh dari itu, yaitu pengakuan orang lain karena kemampuannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri.
- e. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat pada dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Kebutuhan ini ditandai dengan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya.

2. Teori McGregor

Mc Gregor terkenal karena mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia yaitu Teori X dan Teori Y. Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan mencari dan menerima tanggung jawab dan berlatih mengarahkan diri.

3. Teori dua faktor Herzberg

Frederick Herzberg mengusulkan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Ketika orang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab. Disisi lain ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik yang timbul dari pekerjaan seperti, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan dan hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

4. Teori tiga kebutuhan McClelland

David McClelland mengusulkan teori tiga kebutuhan, terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu adalah :

a. Kebutuhan akan prestasi

Yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibanding sebelumnya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan

Yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain

c. Kebutuhan akan afiliasi.

Yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi

Menurut Edison dkk (2016) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karyawan, antara lain

1. Pengaruh pemimpin

Seorang pemimpin memiliki peran yang dominan dalam berbagai aspek, pemimpin dapat menimbulkan perasaan suka atau tidak suka, kagum atau sebaliknya dari para karyawan, sehingga peran pemimpin dalam menciptakan suasana yang lebih baik menjadi penting seperti menghargai, memberi harapan dan dorongan, serta tidak diskriminatif.

2. Budaya organisasi

Motivasi memiliki korelasi dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi yang kuat menciptakan suasana yang nyaman dan rasa bangga pada organisasi, budaya memengaruhi cara anggota bertindak. Hal ini menggambarkan bahwa mereka yang bekerja dalam budaya organisasi yang kuat memiliki kenyamanan dan kebebasan dalam bertindak dalam arti positif, tentunya ini akan menimbulkan kepuasan, komitmen, dan motivasi yang lebih tinggi.

3. Kompensasi

Kompensasi yang terpenuhi akan mengurangi konsentrasi lain di luar pekerjaan akan lebih mementingkan tugasnya di organisasi.

4. Kompetensi

Seseorang yang tidak memenuhi kompetensi untuk mengerjakan suatu pekerjaan akan menimbulkan tekanan tersendiri, yang pada akhirnya dapat menimbulkan rendahnya motivasi karena tidak percaya diri pada kemampuan.

e. Dimensi Motivasi

Hezberg dalam buku Emron Edison (2016) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain .

1. Kebijakan dan administrasi, yang menjadi sorotan disini adalah kebijakan personalia. Kantor personalia umumnya di buat dalam bentuk tertulis, Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.
2. Pengawasan yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kekurangmampuan dipihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya.

3. Hubungan antar pribadi, interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya.
4. Kondisi kerja, masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.
5. Gaji, pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Menurut Edison dkk (2016) teori Motivator (intrinsik) dari Herzberg terdapat beberapa faktor, yaitu:

1. Prestasi adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “need” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
2. Pengakuan atau rekognisi adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya atau hasil kerja yang telah dicapai.
3. Pekerjaan itu sendiri adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
4. Tanggung jawab adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab di bidang pekerjaan yang ditangani.
5. Kemajuan atau peningkatan adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.

B. HIPOTESIS PENELITIAN

1. Hubungan antara kompensasi dan kinerja

Kompensasi atau bisa diartikan sebagai upah menjadi faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan, karena tidak lain tujuan dari para pekerja adalah untuk memperoleh kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah melalui kompensasi akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk (2012) menyimpulkan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rivirega Kasenda (2013) yang menyatakan

kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya professional dimana salah satu tujuan utama karyawan bekerja adalah mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan. Oleh karena hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan:

H1 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan antara kompensasi terhadap motivasi

Kompensasi atau bisa diartikan sebagai upah menjadi faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan, karena tidak lain tujuan dari para pekerja adalah untuk memperoleh kompensasi. Jadi pemberian kompensasi yang layak bisa menjadikan motivasi tersendiri bagi karyawan. Selain sebagai faktor untuk mempertahankan karyawan, kompensasi dapat juga digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan besarnya upah atau kompensasi yang dibagikan secara merata dan layak. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Ngantemin dan Wanti Arumwati (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Didik Julianto dan Rohmah Kurniawati (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka dari itu diajukan hipotesis :

H2 : kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi

3. Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah atau bisa disebut dengan dorongan untuk mengerjakan sesuatu dengan sangat maksimal dan semangat. Baik motivasi itu berasal dari diri sendiri (intrinsik) atau berasal dari luar (ekstrinsik) dan jika karyawan memiliki motivasi

dalam bekerja maka pekerjaan yang dilakukan akan sangat baik sehingga perusahaan tempat dimana dia bekerja akan memperoleh hasil yang maksimal karena pekerja nya melakukan tugas-tugas dengan sangat baik sesuai dengan apa yang menjadi job desk nya masing-masing.

motivasi menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rivirega Kasenda (2013) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil Tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yanti, dkk (2014) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka dengan ini penulis mengajukan hipotesis

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

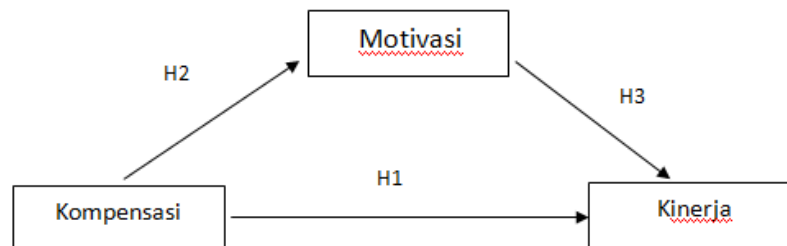
4. Hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang mengakibatkan seseorang bekerja secara maksimal. Motivasi juga dipengaruhi oleh kompensasi financial yang diperoleh karyawan dari atasan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, kompensasi yang baik akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada dilirannya juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Ngantemin dan Wanti Arumwati (2012)

yang menyatakan adanya pengaruh yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Maka dari itu penulis mengajukan hipotesis :

H4 :Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai intervening

C. MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1

Model Penelitian

Keterangan :

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| X1 (Kompensasi) | :variabel bebas |
| Z (Motivasi) | :variabel intervening |
| Y (Kinerja) | :variable terikat |