

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi**

##### **2.1.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Sudaryo dkk. (2018: 64) “Motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk bertindak, sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang disadari untuk mencapai tujuan”.

Menurut Fahmi (2017: 100) “Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Menurut Robbins dan Couter dalam Priansa (2018: 201) “Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2017: 93) “Motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)”.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2019: 111) “Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi agar dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2.1.2 Teori-Teori Motivasi

### a. Teori Abraham Maslow

Inti teori Abraham Maslow dalam Sudaryo, dkk (2018: 64) adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, dengan kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

- 1) Fisiologis (*Physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan bebas rasa sakit.
- 2) Keamanan dan Keselamatan (*Safety and Security*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
- 3) Kebersamaan, Sosial, dan Cinta (*Belongingness, Social, and Love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- 4) Harga Diri/Penghargaan (*Esteem*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- 5) Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

### b. Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer dalam Sudaryo, dkk (2018: 65) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai tiga rangkaian kebutuhan yaitu:

- 1) Eksistensi (*Existence/E*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
- 2) Hubungan (*Relatedness/R*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- 3) Pertumbuhan (*Growth/G*), yaitu kebutuhan yang terpenuhi jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

### c. Teori Herzberg

Teori Herzberg dalam Siagian (2018: 290-291) merupakan teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu:

- 1) Faktor Motivasional, hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.
- 2) Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan, faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam

organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

#### d. Teori McClelland

Menurut teori yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Sutrisno (2016: 128-129) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Pada dasarnya motif seseorang ditentukan oleh tiga dari kebutuhan, yaitu:

- 1) *Need For Achievement* (Kebutuhan Berprestasi) Merupakan kebutuhan untuk sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- 2) *Need For Affiliation* (Kebutuhan Hubungan) Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan songkongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- 3) *Need For Power* (Kebutuhan Berkuasa) Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

#### e. Teori Douglas McGregor

Teori Douglas McGregor dalam Sudaryo, dkk (2018: 69) mengemukakan pandangan yang berbeda tentang manusia yaitu teori X dan teori Y. Teori X pada dasarnya bersifat negatif. Ada empat pengandaian yang dipegang para pimpinan yaitu:

- 1) Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja, malas, dan berusaha menghindarinya.
  - 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
  - 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
  - 4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi.
- Sedangkan teori Y pada dasarnya bersifat positif. Ada empat pengandaian yang dipegang para pimpinan yaitu:
- 1) Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.
  - 2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit ada sasaran.

- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik para pimpinan.

### 2.1.3 Sumber Motivasi

Menurut Priansa (2018: 204) “Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik”.

#### a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:

##### 1) Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai minatnya.

##### 2) Sikap Positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

##### 3) Kebutuhan

Pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan.

#### b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

##### 1) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya itu sendiri.

##### 2) Kesehatan Kerja

Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervise teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.

### 2.1.4 Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Abraham Maslow dalam Priansa (2018: 206) antara lain:

#### a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan paling dasar.

- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)  
Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)  
Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan Akan Harga Diri atau Pengakuan (*Estem Needs*)  
Kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)  
Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Gibson dalam Samsuddin (2018: 37) “Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Rivai dalam Samsuddin (2018: 39) “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.”

Menurut Edison, dkk (2018: 91) “Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu.”(Edison, Anwar, & Komariah, 2018, hal. 91).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan yang diperintakkannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono dalam Makalew (2016: 430) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan dalam perusahaan, antara lain adalah :

- a. Sifat  
Kepemimpinan merupakan suatu proses pembentukan terhadap seorang pemimpin yang menghasilkan sifat jujur, berintegritas tinggi, dan bertanggung jawab.
- b. Kebiasaan  
Kebiasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan menentukan bagaimana hasil suatu organisasi atau perusahaan yang mereka pimpin. Setiap pemimpin tentu memiliki kebiasaan yang berbeda-beda dalam menjangkarirnya untuk mejadi seorang pemimpin yang berhasil.
- c. Tempramen  
Tempramen merupakan sebuah kepribadian dari seorang pemimpin mengenai respon yang sedang terjadi di dalam perusahaan, respon tersebut menjadi salah satu penentu seorang pemimpin apakah dia mampu sigap menghadapi segala tantangan yang terjadi pada organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.
- d. Watak  
Watak seorang pemimpin merupakan suatu pandangan pimpinan tersebut dalam menyikapi segala hal yang terjadi di suatu organisasi atau perusahaan yang berada di bawah pimpinannya.
- e. Kepribadian  
Kepribadian memiliki arti suatu cara bagi individu atau seorang pemimpin dalam bertinteraksi dengan lingkungan di sekitarnya, kepribadian yang baik bagi seorang pemimpin akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawannya.

### **2.2.3 Teori Kepemimpinan**

Menurut Samsuddin (2018: 42) macam-macam teori kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Teori sifat  
Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu.
- b. Teori perilaku  
Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.
- c. Teori situasional  
Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

#### 2.2.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Samsuddin (2018: 38) tipe-tipe kepemimpinan umumnya dikenal 5 (lima) macam gaya kepemimpinan, antara lain :

- a. Kepemimpinan *otokratis*, disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Paham ini menganut pendekatan pengambilan keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi.
- b. Kepemimpinan demokratis, dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsesus. Orang yang menganut paham ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun sebenarnya tetap pada pimpinannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif, disebut juga dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau non direktif. Orang yang menganut paham ini sedikit memegang kendali dalam mengambil keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan pada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahan masalahnya. Tugas pemimpin hanyalah mengarahkan anggota tim untuk menuju konsesus.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan, disebut juga kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas.
- e. Kepemimpinan situasional, disebut juga dengan gaya kepemimpinan kontingensi (tidak tetap). Gaya kepemimpinan situasional menerapkan suatu gaya kepemimpinan dengan berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

### 2.2.5 Gaya Kepemimpinan yang Tidak Efektif

Menurut Samsuddin (2018: 50) gaya kepemimpinan yang tidak efektif antara lain, adalah sebagai berikut :

- a. Kompromi (*Compromiser*)  
Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- b. Missionari (*Missionary*)  
Memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.
- c. Otokrat (*Autocrat*)  
Memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d. Lari dari tugas (*Deserter*)  
Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

## 2.3 Kompensasi

### 2.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Sikula dalam Mankunegara (2017: 83) “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.”

Menurut Sudaryo, dkk (2018: 7) “Manajemen kompensasi merupakan salah satu bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan

menantang, karena mengandung banyak umur, dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan-tujuan strategis organisasi.”

Menurut Bangun dalam Edison (2018: 152) “Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya atas jasa yang telah mereka berikan terhadap perusahaan.

### **2.3.2 Indikator-Indikator Kompensasi**

Menurut Afandi (2018: 194-195) indikator-indikator kompensasi diantaranya :

- a. Upah dan gaji  
Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, tahunan.
- b. Insentif  
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
- c. Tunjangan  
Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berhubungan kepegawaian.
- d. Fasilitas  
Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/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.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Menurut Megginson dalam Mangkunegara (2017: 84-85) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, antara lain yaitu :

- a. Faktor pemerintah  
Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standart gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat

mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

- b. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai  
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.
- c. Standar dan biaya hidup pegawai  
Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan harganya, maka pegawai akan merasa aman.
- d. Ukuran perbandingan upah  
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
- e. Permintaan dan persediaan  
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
- f. Kemampuan membayar  
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **2.3.4 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Afandi (2018: 192) kompensasi memiliki tiga komponen sebagai berikut :

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial reward*) seperti jam kerja yang lues dan kantor yang bergengsi.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Fahmi (2017: 176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut Indrasari (2017: 50) “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta”.

Menurut Sudaryo, (2018: 205) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi”.

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

Sedangkan menurut Edison, dkk (2018: 188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

### **2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

#### **a. Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

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

Sedangkan menurut Mar'at dalam Indrasari (2017: 54) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang adalah:

a. Faktor Individu

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu.

b. Faktor Situasi Kerja

Faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

### 2.4.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Mondy, Noe, Premeaux dalam Priansa (2018: 271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

b. Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

c. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

d. Kemandirian (*Dependality*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

e. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

- f. Adaptabilitas (*Adaptibility*)  
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- g. Kerjasama (*Cooperation*)  
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan, dengan orang lain.

Menurut Indrasari (2017: 57) konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor Kualitas Kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
- b. Faktor Kuantitas Kerja, diukur dari kemampuan antitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Faktor Pengetahuan, meninjau kemampuan kerja karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Faktor Keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- e. Faktor Kehadiran, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
- f. Faktor Kerjasama, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan pengukuran kinerja menurut Sudaryo (2018: 208) adalah sebagai berikut:

- a. Unsur Produktivitas  
Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi untuk menghasilkan *output*.
- b. Unsur Tanggung Jawab  
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu, serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
- c. Unsur Ketaatan  
Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- d. Unsur kejujuran  
Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Hal tersebut merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas, serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- e. Unsur Kerjasama  
Kerjasama merupakan kemampuan mental seorang pegawai untuk dapat bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.
- f. Prakarsa atau Inisiatif  
Prakarsa merupakan terjemahan dari *initiative*. Hal tersebut merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan serta langkah-langkah berikut pelaksanaannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

#### 2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison, dkk (2018: 193) indikator kinerja karyawan antara lain:

- a. Target  
Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b. Kualitas  
Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- c. Waktu penyelesaian  
Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan/organisasi.
- d. Taat asas  
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### 2.5 Penelitian terdahulu

**Tabel 1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama.	a. Nilai t hitung variabel motivasi 4,491 lebih besar dari t tabel 1,688 dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$	Persamaan terletak pada variabel ( $X_1$ ) motivasi serta variabel ( $Y$ ) Kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan ( $X_3$ ) yaitu kompensasi. Objek

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini berarti H1 diterima.</p> <p><b>b.</b> Nilai t hitung variabel kompensasi 2,812 lebih besar dari t tabel 1,688 dan nilai signifikan <math>0,008 &lt; 0,05</math> maka dapat disimpulkan H2 diterima.</p>		(Tempat) Penelitian
2.	Pengaruh kedisiplinan, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Pada Otobus Jaya Indah Semarang,	<p><b>a.</b> Nilai t hitung variabel kedisiplinan lebih besar dari t tabel 2,01 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>b.</b> Nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan 9,257 lebih</p>	Persamaan terletak pada ( $X_2$ ) gaya kepemimpinan dan variabel ( $Y$ ) kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel kedisiplinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) Objek Penelitian

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>besar dari t tabel 2,01 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. Nilai t hitung variabel motivasi 12,983 lebih besar dari t tabel 2,01 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>		
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	a. Nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan 2,801 lebih besar dari t tabel 2,021 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka dapat	Persamaannya terdapat variabel (Y) kinerja karyawan	Perbedaannya terletak pada gaya kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) dan Kompensasi (X <sub>3</sub> ) Objek penelitian

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p><b>b.</b> Nilai <math>t</math> hitung variabel kompensasi 2,153 lebih besar dari <math>t</math> tabel 2,021 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>		
4.	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN pada Disdukcapil Kab.Humbang Hasundutan	<p><b>a.</b> Nilai <math>t</math> hitung variabel motivasi 3,835 lebih besar dari <math>t</math> tabel dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>b.</b> Nilai <math>t</math> hitung variabel lingkungan kerja 7,153 lebih besar dari <math>t</math> tabel dengan</p>	Persamaan terletak pada ( $X_1$ ) motivasi dan variabel ( $Y$ ) kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada ( $X_2$ ) Lingkungan Kerja Objek penelitian

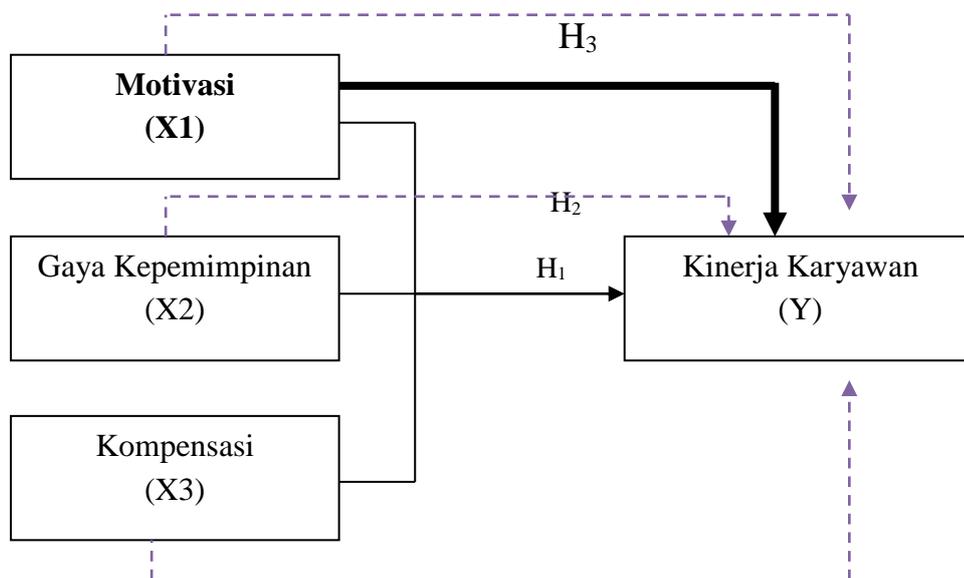
No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>		
5.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap kinerja karyawan pada Serenity Eco Guesthouse and Yoga, Canggu</p>	<p><b>a.</b> Nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan 8,016 lebih besar dari t tabel dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>b.</b> Nilai t hitung variabel kompensasi 2,102 lebih besar dari t tabel dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi</p>	<p>Persamaannya terdapat variabel (Y) kinerja karyawan</p>	<p>Perbedaan terletak pada (<math>X_1</math>) gaya kepemimpinan dan (<math>X_2</math>) Kompensasi Objek Penelitian</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		berpengaruh terhadap kinerja karyawan. c. Nilai t hitung variabel beban kerja 0,222 lebih besar dari t tabel dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.		

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

## 2.6 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2016: 60) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1 : Kerangka Berpikir  
Sumber : Penelitian Sebelumnya

#### Keterangan

- = Pengaruh secara simultan
  - a. Motivasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan
- - - → = Pengaruh secara parsial
  - a. Motivasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan
  - b. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan
  - c. Kompensasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan
- = Pengaruh secara dominan
  - a. Motivasi memiliki pengaruh secara dominan terhadap variabel kinerja karyawan

## 2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:63) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.” Adapun hipotesis yang dapat disajikan dalam penelitian ini adalah:

- a.  $H_1$  = Motivasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Jaya Abadi Kabupaten Probolinggo, hal ini sesuai berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Adreani (43:2015).
- b.  $H_2$  = Motivasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Jaya Abadi Kabupaten Probolinggo, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri, dkk., (94:2021).
- c.  $H_3$  = Motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan UD. Jaya Abadi Kabupaten Probolinggo, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Adreani (43:2015).