BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Jadi motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan psikologis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berprilaku secara tertentu, terutama di dalam lingkungan pekerjaan. Motivasi membahas mengenai bagaimana cara atau prosedur mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif. Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut harus mengetahui kebutuhan para bawahannya.

Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Di samping itu pemberian motivasi oleh pimpinan secara intensif juga sangat diperlukan dalam rangka pembinaan pegawai serta merupakan sarana yang dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahan, merupakan hal yang teramat penting baginya untuk mengenal para anak buahnya.

Selain peran penting dari seorang pemimpin, motivasi karyawan tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996: 198).

2.1.1 Model Motivasi

Terdapat beberapa model motivasi, diantaranya:

1) Model tradisional

Pada model tradisional ini, dalam memotivasi bawahannya seorang pemimpin dapat menggunakan system inisiatif. Contoh: Jika seorang pegawai/bawahan semakin rajin, maka seorang pemimpin dapat memberikan gaji/penghasilan yang lebih besar.

2) Model hubungan Manusia

Pada model ini, pekerjaan yang membosankan dan dilakukan berulan-ulang akan menurunkan motivasi kerja. Dalam hal ini, seorang pemimin dapat meningkatkan motinasi kerja pegawainya melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka, sehingga hal itu dapat membuat mereka merasa berguna dan penting.

3) Model sumber daya manusia

Pendekatan Sumber daya manusia mengarahkan bahwa pgawai perlu di motivasi tidak hanya dengan uang atau bentuk-bentuk kepuasan lainnya, tetapi juga bisa dengan kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Oleh karena itu, pegawai dapat diberi tanggung jawab yang lebih banyak dalam melaksanakan tugas berdasakan atas dasar minat dan kemampuannya.

2.1.2 Teori Motivasi

Secara fisiologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung awab. Hal tersebut didasari oleh beberapa alasan, yaitu:

1) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerjasama dalam organisasi.

2) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.

3) Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, hubungan perilaku bekerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada teori berprestasi (*Achievement Theory*). Prof. DR.

David C. McClelland (Mangkunegara, 2006: 110) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya.

Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of Achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- Kebutuhan afiliasi (*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.
- Kebutuhan kekuatan (*Need for Power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol.

Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain. Berdasarkan teori McClelland tersebut, menerangkan bahwa sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Atas dasar *McClelland's Achievement Motivation Theory* tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan dan insentif. Ketiga dimensi dari motivasi tersebut diuraikan secara singkat pada bahasan berikut:

1) Motif

Motif merupakan suatu perangsang keinginan dan daya pengerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu

dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2) Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, serta ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3) Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (Mangkunegara, 2009: 101) yang menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan termotivasi kinerjanya dan mampu mencapai produktivitas maksimal.

2.1.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai (Mangkunegara, 2011:65):

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil karyawan

Pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk dapat sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, tentunya akan memotivasi pegawai bekerja sesuai harapan perusahaan.

2.1.4 Tujuan Pemberian Motivasi

Adapun tujuan pemeberian motivasi adalah (Hasibuan, 2007:146):

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
d. Mempertahankan kestabilan perusahaan
e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.

Berdasarkan tujuan-tujuan pemberian motivasi tersebut, tentunya hal ini menunjukan bahwasannya motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja, hal ini akan terlihat dari perilaku karyawan dalam berkerja, mereka akan berusaha memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaanya, sehingga tujuan-tujuan perusahaan maupun pegawai dapat tercapai.

2.1.5 Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi tidak dapat dilihat dan diukur secara langsung, karena sifatnya yang *intangible*. Namun demikian ada indikasi-indikasi yang menjelaskan bahwa seseorang itu memiliki motivasi tinggi. Untuk mengukur tingkat motivasi, indikator-indikator tersebut harus dikuantitatifkan menurut skala. Pengukuran motivasi yang dilakukan dalam penelitian ini berpedoman kepada teori motivasi David Mc Clelland yang terdiri atas 3 dimensi yakni :

1. *Need for Achievement*
    a. Orientasi pada tujuan
    b. Orientasi ke masa depan
    c. Memiliki tanggung jawab
    d. Aspiratif
    e. Memanfaatkan waktu
    f. *Risk Taker*
    g. Keorisinilan
2. *Need for Affiliation*
    a. Suka Bekerja sama
    b. Tidak suka menyendiri
    c. Demokratif
    d. Suka bersahabat
3. *Need for Power*
    a. Suka menolong
    b. Mampu meyakinkan orang
    c. Mobilitas vertical
    d. Suka memerintah

2.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan atau jabatan diberikan kepada seseorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan. Pemimpin dapat didefinisikan di dalam sebuah kalimat bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi(Lensufiie, 2010: 06). Komponen-komponen di dalam kepemimpinan, di dalam struktur kepemimpinan, pemimpin tidak dapat berdiri sendiri. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya, ada komponen-komponen lain dalam kepemimpinan, yaitu: pemimpin, kemampuan menggerakkan, pengikut, tujuan yang baik, organisasi (Lensufiie, 2010: 06).

Untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan kinerja sumber daya manusia mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan target dalam suatu organisasi atau institusi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, dan itu bukan merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus mampu memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Menurut Yukl (2013:2) definisi kepemimpinan adalah :

> *"the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization"*(Yukl, 2013)

Gaya kepemimpinan menjadi faktor pertama dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Pada proses ini pemimpin mempunyai peran yang penting dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Seorang pemimpin juga dituntut untuk dapat memberikan arahan yang jelas yang berkesinambungan dengan visi dan misi organisasi tersebut, sehingga dapat menjalankan organisasi dengan baik dan hasil yang didapatkan sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan bawahannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Veitzhal dalam Widodo (2015:129) mendefiniskan kepemimpinan dalam beberapa definisi, yaitu :

a. Kepemimpian dapat dikatakan sebagai peranaan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.
b. Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya.

c. Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok.

2.2.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Siagian dalam Widodo (2015:130), ada tiga teori kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan menurut teori ciri-ciri

Teori ini sering dianggap sebagai teori yang paling tua meskipun selalu mengalami pemutakhiran dan sering digunakan sebagai "titik tolak" untuk memahami kepemimpinan dengan ciri-ciri antara lain : pengetahuan yang luas, kemampuan bertumbuh, perpikir analistik, daya ingat yang kuat, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengajar, rasionalitas, objektivitas, kemampuan menentukan skala prioritas secara tajam, orientasi masa depan, sikap antisipatif dan visionaris.

b. Kepemimpinan menurut teori perilaku

Inti dari teori kepemimpinan menurut teori perilaku adalah yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuannya untuk menekan orientasi manusia di satu pihak dan orientasi tugas di pihak lain.

c. *Contingency Leadership style* (gaya kepemimpinan situasional)

Kepemimpinan situasional adalah kondisi dimana seorang pemimpin melihat kondisi dimana ia bertugas, baik itu karakter individunya, karakter lingkungan kerjanya, serta jenis pekerjaannya. Sehingga pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut selalu menyesuaikan dimana ia memimpin.

Pada teori kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey-Blanchard adalah sebagai berikut :

Maturity Level	Most Appropriate Leadership Style
M1: Low maturity	S1: Telling/directing
M2: Medium maturity, limited skills	S2: Selling/coaching
M3: Medium maturity, higher skills but lacking confidence	S3: Participating/supporting
M4: High maturity	S4: Delegating

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Oleh karena itu sangatlah penting untuk menyamakan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang akan dipengaruhi.

Menurut Thoha dalam Widodo (2015:132) ada tiga gaya kepemimpinan, diantaranya adalah :

a. Kepemimpinan Direktif

   Kepemimpinan direktif memiliki ciri yang hampir sama dengan karakter pemimpin otokrasi. Gaya kepemimpinan direktif sangat mengedepankan kekuasaan berada didalam satu tangan atau sekelompok orang dimana dalam sekelompok orang tersebut masih ada satu orang yang berkuasa. Oleh karena itu perintah dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini tidak boleh dibantah, karena merasa dirinyalah yang paling benar dan yang paling berkuasa.

b. Kepemimpinan Suportif

   Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan juga mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. Sehingga seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif akan terjalinnya komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif akan meminta saran serta masukan dari para bawahannya. Sehingga para bawahan merasa dihargai oleh atasannya. Namun meskipun demikian pengambilan keputusan tetap berada pada pemimpin.

d. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Modiani dalam Fernadi (2016:43) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Sedangkan menurut Yukl (2009:290) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Burns (1978) dalam Komariah dan Triatna (2006:77) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Karakteristik pemimpin trasformasional, menurut Komariah dan Triatna (2006:78) adalah sebagai berikut :

(1) Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner.

(2) Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seorang pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja masing-masing bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Komariah dan Triatna (2006:78) juga menyebutkan, seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masingmasing pengikut. Pemimpin

transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan .
b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasihati.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka (Dessler, 2009: 46). Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus) dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar pengusaha). Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yaitu mendasarkan pada penambahan waktu atau pada kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu masih tetap yang paling popular.

Menurut Hasibuan (2009:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala bentuk pembayaran/imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa dari kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

Sedangkan pembayaran berdasarkan kinerja dikaitkan terhadap jumlah produksi yang dihasilkan oleh pekerja dan popular sebagai rencana insentif. Ada beberapa faktor dasar yang mempengaruhi rancangan suatu pembayaran, yaitu (Dessler, 2009:46) :

1. Legal.

Terdapat berbagai undang-undang yang menetapkan berbagai hal seperti upah minimum, tarif kerja lembur dan tunjangan. Misalnya Davis-Bacon Act tahun 1931 memberi wewenang kepada Menteri Perburuhan untuk menetapkan tingkat-tingkat upah bagi para pekerja dan ahli mesin yang dipekerjakan oleh kontraktor-kontraktor yang bekerja untuk pemerintah. Adapula Walsh-Healey Public Contract Act tahun 1936 menetapkan standar pekerja dasar bagi karyawan yang bekerja pada kontrak pemerintah
yang mencapai jumlah lebih dari $ 10.000. UU ini berisikan upah minimum, jam kerja maksimum, ketetapan kesehatan dan keamanan serta mensyaratkan pembayaran satu setengah kali waktu untuk pekerjaan yang melebihi 40 jam per minggu.

2. Serikat Pekerja.

UU Hubungan Pekerja Nasional 1935 (*National Labor Relations Act. Of 1935* atau *Wagner Act*) dan keputusan-keputusan perundangan serta keputusan pengadilan yang terkait menyahkan gerakan atau aktivitas pekerja.UU ini

memberi perlindungan hukum kepada serikat pekerja dan memberi hak kepada karyawan untuk mengorganisasi, melakukan persetujuan secara kolektif dan melakukan kegiatan bersama untuk tujuan persetujuan kolektif atau bantuan dan perlindungan bersama. Secara historis, tingkat upah telah menjadi masalah utama dalam persetujuan kolektif.Undang-undang 1935 menciptakan Dewan Hubungan Pekerja Nasional (*National Labor Relationship Board (NLRB))* untuk mengawasi praktik pengusaha dan memastikan karyawan menerima hak-hak mereka. UU ini menekankan kebutuhan untuk melibatkan para pimpinan serikat pekerja dalam mengembangkan paket kompensasi.

2.3.2 Manfaat dan Pentingnya Kompensasi

Posisi kompensasi dalam membangun perusahaan yang sehat, selalu berada pada kondisi yang rumit, artinya jika dilihat dari besarannya hampir mungkin karyawan tidak pernah mengatakan manfaat kompensasi yang diterimanya sudah maksimum. Pengertian pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan tanggung jawab departemen Sumber Daya Manusia, salah satu harapan paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan, adalah tingkat bayarannya. Bayaran juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menunaikan sebuah pekerjaan dan tingkat terhadap pekerjaan dinilai oleh organisasi dan masyarakat, kompensasi meliputi kembalian finansial, jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 248).

Ada beberapa terminologi dalam kompensasi, yaitu upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam, per hari (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Sementara gaji, umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2.3.3 Karakteristik Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada seluruh karaywan, apabila dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, mempunyai karakteristik tertentu yaitu sebagai berikut (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 248):

1) Arti penting sebuah imbalan, tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Tantangan merancang sistem imbalan adalah yang sedapat mungkin mendekati kisaran kebutuhan para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi itu.
2) Fleksibilitas, merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
3) Frekuensi, semakin sering suatu imbalan yang diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
4) Visibilitas, imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
5) Biaya, sistem kompensasi tidak dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

2.3.4 Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan tentunya perusahaan akan memiliki standar yang berbeda. Menurut Hasibuan (2012:86) bahwa secara umum beberapa indikator kompensasi antara lain yaitu :

a. Gaji
b. Upah
c. Insentif
d. Asuransi
e. Fasilitas Kantor
f. Tunjangan

2.4 Kompetensi

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Namun hal tersebut juga tentunya didukung dengan kompetensi sumber daya manusia nya yang mencukupi. Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai pada suatu perusahaan akan memberikan dampak yang baik bagi sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan.

2.4.1 Definisi Kompetensi

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia kompetensi berarti cakap, mampu, dan tangkas. Menurut Wibowo (2007) dalam Ratnasari (2016:426) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut dalam pekerjaan tersebut. Maka dari itu, kompetensi dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu. Menurut Wibowo (2007) dalam Yuliansyah dan Deden (2017:3) kompetensi juga merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil. (Veithzal, dkk, 2014:229). Untuk mewujudkan hal ini, maka dibutuhkan adanya pelatihan yang efektif dan kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku karyawan.

Kompetensi tidak hanya mengandung keterampilan, pengetahuan, dan sikap, namun yang terpenting adalah bagaimana penerapan dari keterampilan, pengetahuan dan sikap mereka yang sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja apabila seorang pegawai tersebut dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif dengan mengandalkan kompetensi yang dimilikinya.

Kompetensi menurut Spencer (2005) dalam Preffer, dkk (2006) dalam Ratnasari (2016:26) karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kompetensi merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus dimiliki karena dengan memiliki kompetensi yang handal akan menjadi pembeda bagi satu karyawan dengan karyawan lainnya. Namun perbedaan kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan juga harus dapat diminimalisasi oleh perusahaan tersebut agar terciptanya keseimbangan kompetensi karyawan.

Menurut Rothwell (2002) dalam Hashim dan Wok (2012:85) menyatakan bahwa kompetensi memiliki masalah penting karena kompetensi terkait dengan individu dan bukan untuk pekerjaan. Sebagian pekerjaan berubah lebih cepat, kompetensi menjadi lebih berguna karena mereka lebih efektif daripada deskripsi pekerjaan dalam mengklarifikasi apa karakteristik yang efektif. Kompetensi dapat digunakan untuk pertahanan diri agar tidak kalah bersaing dalam persaingan global yang makin ketat.

2.4.2 Dimensi Kompetensi

Menurut Rothwell (2002) dalam Hashim dan Wok (2012:86) menyatakan terdapat lima dimensi kompetensi, yaitu:

1. Kemampuan kognitif

Kemampuan kognitif meliputi berpikir, menarik kesimpulan, berpikir kreatif, membuat keputusan, dan menyelesaikan masalah. Kemampuan kognitif merupakan salah satu bentuk dari kompetensi dasar yang dimiliki karyawan.

2. Kemampuan individual

Kemampuan individual menunjukkan kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan menampilkan diri.

3. Kemampuan sumber daya

Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya yang meliputi waktu, uang, orang, dan informasi secara tepat dan efektif di tempat kerja.

4. Kemampuan interpersonal

Bekerja sama dengan orang lain, membawa sampai pelatihan formal atau informal atau mentoring dari orang lain, dan memelihara hubungan interpersonal yang efektif dengan orang lain.

5. Kemampuan informasi dan teknologi

Kemampuan untuk memperoleh dan menganalisis data dari berbagai sumber.

2.5 Lingkungan Kerja

2.5.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek penting dalam menunjang produktivitas karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya dapat memberikan tambahan semangat dalam bekerja. Dengan demikian, sebenarnya kondisi kerja termasuk salah satu unsur lingkungan kerja. Karena ruang kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis sedangkan pengaruh itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif.

Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang sangat menunjang dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena pada hakikatnya, pegawai akan berkontribusi lebih terhadap perusahaan dengan ditunjang suasana kerja yang nyaman. Baik itu dari segi tata letak ruang kerja maupun hubungan dengan rekan kerja. Meskipun demikian, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan bagi proses produksi dari sebuah perusahaan.

Menurut Sedarmayanti dalam Rismawati (2016:49) sebuah lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja dimana pegawai dapat bekerja optimal, aman, dan nyaman. Selain itu juga lingkungan kerja yang baik adalah dimana terciptanya hubungan yang baik antara para pegawai dengan level top management. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja para pegawai lebih optimal karena memiliki motivasi kerja yang tinggi dan juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh dari lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan membuat keadaan lingkungan kerja menjadi lebih diperhatikan. Menurut Potu (2013) dalam

Pradana (2017:3) lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal. Sedarmayanti dalam Saleleng dan Soegoto (2015:697) menyatakan faktor lingkungan kerja berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai.

Menurut Jain dan Kaur (2014) dalam Tulenan (2015:674) mengatakan bahwa produktivitas seorang pegawai ditentukan dari lingkungan kerja tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja juga meliputi seluruh aspek yang dapat memberikan kenyamanan bagi fisik dan emosi pegawai tersebut.

2.5.2 Dimensi Lingkungan Kerja

Jain dan Kaur (2014:2) menyatakan terdapat tiga dimensi yang digunakan untuk pengukuran lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan fisik

Lingkungan fisik merupakan lingkungan yang dapat dengan jelas dirasakan dengan panca indera. Lingkungan fisik meliputi ventilasi dan suhu, kebisingan, infrastruktur dan interior, serta fasilitas kerja.

2. Lingkungan mental

Lingkungan mental memiliki dampak yang cukup besar apabila tidak diperhatikan dengan benar. Lingkungan mental berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja dan apabila tidak ditangani dengan baik akan menyebabkan stres kerja. Lingkungan mental tersebut meliputi kelelahan, kebosanan, monoton, dan sikap dan perilaku atasan maupun rekan kerja.

3. Lingkungan sosial

Lingkungan sosial menunjukkan ke klaster karyawan yang sesuai. Dalam sebuah kelompok kerja seremonial, sebagian besar karyawan membentuk klaster santai di antara mereka. Karyawan mengembangkan kemampuan dari milik klaster mereka.

Standar dan istimewa dari dampak klaster secara signifikan dalam sikap dan perilaku karyawan secara individu.

2.6 Kinerja

2.6.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa (2004:136) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Pengertian kinerja (*performance)* menurut Moehirono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Menurut Prawirosentono (1999:2) "*Performance*" adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Hasibuan (2001:34) menyatakan, kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh

seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

2.6.2 Pejabat Penilai Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:387) Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. **Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka**

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka. Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai
kinerja.

2. **Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka**

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para guru dapat memberikan penilaian terhadap kepala sekolahnya, siswa/mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya. Industri juga menggunakan penilaian karyawan menilai manajer untuk tujuan pengembangan manajemen. Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan.

Dengan karyawan menilai para manajer dapat memberikan tiga keuntungan utama. Pertama, dalam hubungan manajer karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. Kedua, program penilaian jenis ini membantu

manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa memiliki kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan memberikan penilaian yang realistis.

3. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Namun kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan antar sesama rekan kerja dimasa depan.Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja. Meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan Menilai Tim Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain, mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau "bermurah hati" untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonim dan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian tim/rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem

tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja, mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerja digunakan secara ekstensif.

4. Sumber-Sumber Dari Luar

Penilaian juga dapat dilalukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak sepenuhnya mengetahui kebutuhan permintaan penting penilaian kerja dalam organisasi.

Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

5. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan.

Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai ketrampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para supervisor menilai mereka. Mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Namun secara keseluruhan, karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya bagi organisasi.

6. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, beberapa rekan kerja dan

pelangganlah yang memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut pengambilan keputusan yang diperlukan. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

Penelitian pada umpan balik 360 derajat relatif terjadi pada akhir-akhir ini dan belum dilakukan dalam volume besar, tetapi penelitian yang telah dilakukan sejauh ini menyatakan bahwa sering kali terdapat ketidak sesuaian diantara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari umpan balik 360 derajat adalah bukan untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual.

Ketika menggunakan umpan balik 360 derajat untuk tujuan administratif para manajer harus mengantisipasi masalah potensial. Perbedaan diantara para penilai dapat menghadirkan tantangan, khususnya dalam penggunaan penilaian 360 derajat untuk keputusan disiplin atau gaji.

2.6.3 Indikator Kinerja

Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian sebagai indikator dalam pengukuran kinerja, antara lain :

1. **Quality of Work**, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. **Quantity of Work**, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. **Job Knowledge**, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. **Creativeness**, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. **Cooperation**, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

6. **Dependability**, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.

7. **Initiative**, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. **Personal Qualities**, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.7 Hubungan antar Variabel

2.7.1 Keterkaitan Kompensasi terhadap Kinerja

Bila dikaitkan dengan teori pengharapan (*motivation expectation theory*), maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan mengahasilkan penilaian prestasi yang baik (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 268).

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinu, mengembangkan keterampilannya dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya. Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sigler (2011:4) terhadap 280 CEO, menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi CEO yang meliputi upah, bonus-bonus, tunjangan hibah saham dan keuntungan dari saham terhadap kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan *Return on Equity* (ROE). Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Moritz Heimes and Steffen Seemann (2011:6) terhadap para eksekutif di perusahaan Jerman menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kompensasi para eksekutif yang meliputi upah pokok, fasilitas kendaraan, asuransi, bonus tahunan dan hibah saham terhadap kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan *Earnings Before Interest*

and Taxes (EBIT). Selain itu, dalam *African Journal of Business Management* (2013), penelitian terhadap Polisi di Ghana menunjukkan bahwa kompensasi berupa upah pokok, keringanan pajak, pembayaran kesehatan, dana pensiun dan tunjangan-tunjangan (asuransi, rumah, makan, liburan, bonus, komisi, upah jam lebih, tunjangan jasa dan pembagian keuntungan) memberikan dampak pada peningkatan kinerja yang diukur pelayanan yang diberikan.

Oleh karena itu, maka diajukan hubungan antara variabel adalah "Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja".

2.7.2 Keterkaitan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kinerja karyawan di suatu perusahaan, tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin umumnya terlihat dari kinerja karyawannya. Dimana tinggi atau rendahnya kinerja karyawan, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada karyawannya. Para karyawan akan dapat termotivasi untuk berkinerja dengan baik, apabila kebutuhan di dalam hidupnya telah terpenuhi, baik kebutuhan yang bersifat fisik dan non fisik. Semakin luas pengetahuan seorang karyawan, semakin ia dapat mengembangkan aspirasinya untuk meningkatkan kesejahteraannya. Pemenuhan kebutuhan karyawan pada dasarnya dapat dinyatakan melalui gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Bila seorang pemimpin memiliki pengetahuan yang baik mengenai motivasi, maka pemimpin tersebut dapat membuat keputusan gaya kepemimpinan mana

yang lebih efektif bagi para karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009:287) pada karyawan PTCL, Mobilink, Askari Bank, Habib Bank Limited, Marriot, Serena, Pearl Continental Hotel, NADRA, NHA dan Schlumberger menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam konteks pengembangan yang meliputi *coaching*, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kemampuan mengadopsi kebiasaan baru, peningkatan keahlian serta peningkatan motivasi untuk belajar. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pradeep dan Prabhu (2011:206)

pada karyawan di Fenner (India) Ltd., Madurai, Hindustan Lever Ltd., Pondicherry, Solamalai Automobiles Pvt. Ltd., Madurai and TVS (India) Pvt. Ltd., menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi transformational, transaksional dan laissez-faire berpengaruh terhadap kinerja berupa usaha yang lebih, efektivitas, kepuasan dan ketergantungan karyawan terhadap pimpinan. Penelitian sejenis pula dilakukan oleh Risambessy, dkk (2012:1163) pada karyawan Rumah Sakit Umum di Malang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melliputi motivasi, kepuasan dalam bekerja dan keluar masuk karyawan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik maka seorang pemimpin harus pintar membaca situasi dan kondisi perusahaan dan bawahannya, serta tidak memaksakan kehendak pribadinya di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, maka diajukan hubungan antara variabel adalah "gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja".

2.7.3 Keterkaitan antara Motivasi dengan Kinerja

Kinerja merupakan sebuah fungsi dari motivasi yang ditambahkan dengan disiplin dan juga faktor-faktor lain yang terdapat dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan suatu aspek tertentu bagi seseorang dalam melakukan aktivitas kerja. Produktivitas kerja menurut M.As'ad (1987) dalam Listio (2010:86) dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja yang juga dapat memberikan pengaruh efisiensi dan efektivitas perusahaan, produktivitas pegawai menjadi fokus utama. Oleh karena itu, motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja. Apabila motivasi kerja tinggi, maka kinerja pegawai pun akan mengikuti, begitupun sebaliknya.

Dengan adanya perbedaan latar belakang karyawan akan berpengaruh kepada besar atau rendahnya motivasi karyawan itu sendiri. Karyawan memiliki harapan-harapan terhadap perusahaan sehingga bagi instansi organisasi

merupakan faktor yang sangay penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tertentu dengan kinerja yang tinggi. Dengan demikian, terlihat bahwa peranan motivasi karyawan sangat penting bagi kinerja pegawai itu sendiri.

Kadir dan Amalia (2017:78) mengatakan bahwa motivasi kerja seorang karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja. Karena dalam hasil penelitiannya pun motivasi kerja memiliki pengaruh dengan skor 3.57 yang artinya motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2.7.4 Keterkaitan antara Kompetensi dengan Kinerja

Kompetensi pegawai tentunya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang juga seiring dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan pun akan meningkat. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi biasanya memiliki sikap dan perilaku dan kemauan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya dalam hal pengambilan keputusan, melakukan pekerjaan dengan tenang dan percaya diri. Hal ini juga didukung pernyataan dari Siti Untari dan Aniek Wahyuati (2014:11) bahwa kompetensi individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan skor sebesar 0,790.

Melihat dari penelitian yang dilakukan oleh Untari tentunya kompetensi pegawai dapat meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Hal tersebut juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Langgeng Ratnasari (2016:433) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan bagi kinerja karyawan.

2.7.5 Keterkaitan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena pada dasarnya lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan dampak yang signifikan untuk meningkatkan semangat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman baik itu dari tata letak kantor maupun hubungan dengan sesama karyawan memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rudi

Rusdiana dan Dedi S. Soegoto (2017:10) bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain pendapat diatas, penelitian dari Max Saleleng dan Agus S. Soegoto (2015:705) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang meliputi lingkungan fisik maupun non fisik harus dikelola dengan baik agar berdampak secara maksimal dalam usaha peningkatan kinerja pegawai.

2.8 Penelitian Terdahulu

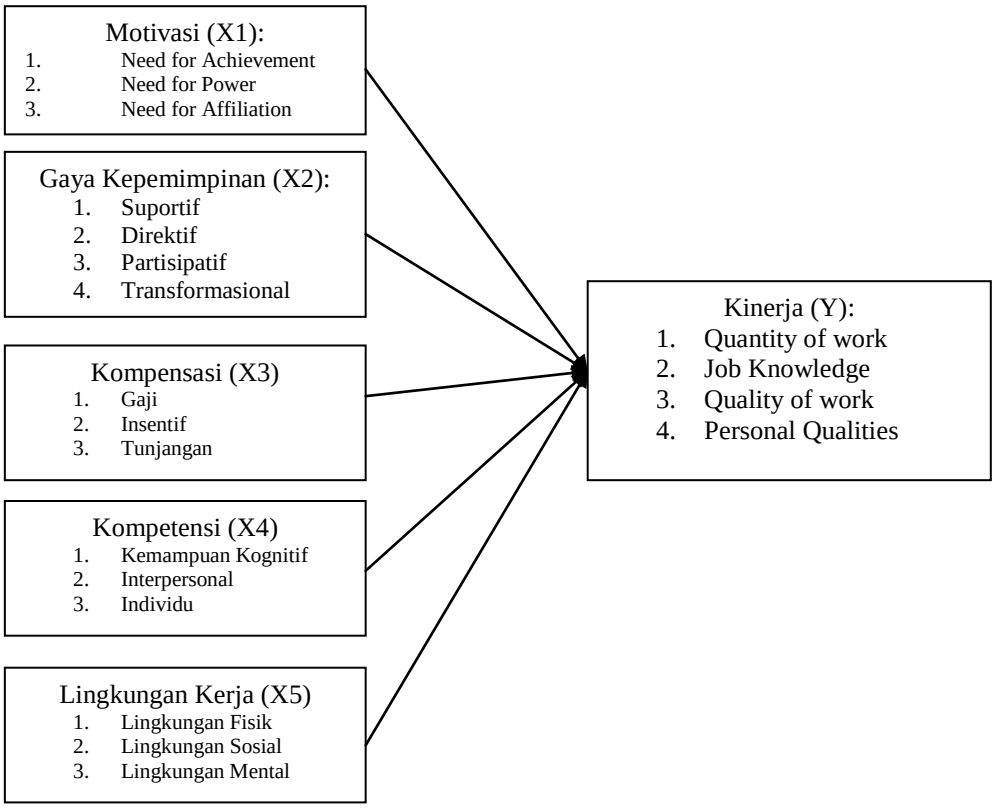
Dibawah ini diterangkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
Sudirman Zaid (2008)	Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia di Sulawesi Tenggara.	Kompensasi material berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.	- Variabel yang diteliti hanya Kompensasi. - Analisis yang digunakan SEM.
Totok Sasongko (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada KPRI Bima Jaya Pasuruan)	Gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.	Variabel yang diteliti hanya Pengaruh Kepemimpinan.
Firman Haristryanto (2012)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Regional VII Makassar	Kompensasi yang terdiri dari gaji, tunjangan lauk pauk, tunjangan transport berpengaruh siginifikan terhadap prestasi kerja	Variabel yang diteliti hanya kompensasi.
Frecilia Nanda Melvani (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan	Gaya Kepemimpinan secara signifikan berngaruh dan positif secara parsian terhadap kinerja karyawan BP3MD Provinsi SumSel	Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan

Ni Nyoman Supiatni (2011)	Pengaruh Kompensasi, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Hotel Mercure Sanur	Kompensasi, diklat dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan, parsial dan positif terhadap prestasi kerja karyawan	Variabel yang diteliti adalah kompensasi
Salmiaty Taty & Muhammad Basir (2016)	The Effect of Leadership Style, Work Environment and Organization Culture on Employee Performance: A Case Study at Kawasan Industri Makassar (Kima), Indonesia.	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kawasan industry Makassar, Indonesia	Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.
Ronald D Listio	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat	Kompetensi dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Allianz Life	Variabel yang diteliti adalah kompetensi, motivasi dan kinerja

2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis



2.10 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung.
3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung
5. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung
6. Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BNI KCU Bandung.