

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil dan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan referensi dalam penelitian ini, diantaranya yaitu :

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Sunarsi dalam E- Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma, Volume 1, Nomor 2 Edisi Februari 2018, nomor ISSN 2598-9545 dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Heint Logistics”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengaruh kompensasi, komunikasi dan stress kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Heint Logistics. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi perangkat kerja. Variabel komunikasi secara partial berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi perangkat kerja. Variabel stress secara partial berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi perangkat kerja. Variabel kompensasi, komunikasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Gunawan dalam E- Jurnal Agora Manajemen Bisnis, Volume 3, Nomor 1 Edisi Februari 2015, dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Freight Express Surabaya”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non-finansial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express

Surabaya. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya. Variabel kompensasi non-finansial memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya. variabel kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial memiliki pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya. Adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa kompensasi finansial dan non- finansial yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Yamanie *et al* dalam E- Jurnal Manajemen, Volume 8, Nomor 1 Edisi April 2016, nomor ISSN 2085-6911 dengan judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan, maka akan meningkat kinerja karyawan atau sebaliknya, apabila penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan dengan cara tidak adil maka akan mengakibatkan penurunan dalam kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang baik

menciptakan kepercayaan diri dalam bekerja, dengan timbulnya rasa percaya diri dalam bekerja secara otomatis pekerjaan yang dikerjakan akan cepat selesai dan menciptakan kinerja yang maksimal. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Sirait *et al* dalam E- Jurnal Bening, Manajemen. Volume 4, Nomor 2 Edisi Juli 2017, nomor ISSN 2528-4649 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Asia Forwarding Batam”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Zona Asia Forwarding Batam. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi dan kinerja karyawan berjalan searah yang berarti jika gaya kepemimpinan dalam perusahaan berjalan dengan baik akan memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan dalam perusahaan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Simanjuntak dalam E- Jurnal Manajemen, Volume 3, Nomor 2 Edisi Desember 2017, nomor ISSN 2301-6256

dengan judul “Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Medan. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel persepsi penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa sistem penilaian prestasi kerja di suatu perusahaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka perusahaan harus memiliki sistem penilaian prestasi yang efektif. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian keenam oleh Umer *et al* dengan judul “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Hadatrans Interbuana Company” dan dipublikasikan dalam jurnal Global Journals Inc. (USA) ISSN : 0975-5853, Vol : 12 No. 4, 2012.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berdampak pada kinerja karyawan. Kami juga ingin melihat apakah kepuasan kerja memiliki efek mediasi atau tidak. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja karyawan tetapi kepemimpinan transaksional lebih signifikan daripada transformasional. Penemuan penting lainnya yang dibuat adalah tidak ada peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional. Tetapi ia memediasi dengan transformasi kepemimpinan dan kinerja karyawan. . Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian ketujuh oleh Almy *et al* dengan judul “The Effect of Leadership Style and Work Motivation to Employee Performance”. dan dipublikasikan dalam *Journal of Industrial Management and Logistics*. ISSN 2598-5795, Volume : 2 No. 1, Mei 2018.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan logistik. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya pemimpin yang sesuai akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai, sehingga secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Peran pemimpin sangatlah penting dalam melakukan kegiatan motivasi kepada sumber daya manusia yang menjadi pegawainya untuk dapat bekerja lebih baik. Dengan meningkatnya motivasi kerja para pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

Penelitian kedelapan oleh Qureshi *et al*, dengan judul “An Empirical Analysis of The Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in The Kingdom of Saudi Arabia” dan dipublikasikan dalam jurnal *European Scientific Journal* ISSN : 1857-7431, Vol : 11 No.4 , February 2015.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dampak kompensasi terhadap prestasi kerja dan konflik kerja pada karyawan di Saudi Arabia. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah variabel kompensasi kompensasi memiliki pengaruh positif pada kinerja dan prestasi karyawan yang bekerja di berbagai sektor Arab Saudi. Semakin banyak kompensasi semakin semakin besar pula kinerja karyawan, Semakin banyak kinerja karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran semakin tinggi tingkat prestasi karyawan. Variabel kompensasi kompensasi memiliki pengaruh negatif pada konflik kerja karyawan

yang bekerja di berbagai sektor Arab Saudi. Konflik interpersonal berbanding terbalik dengan kompensasi. Semakin banyak kompensasi semakin sedikit konflik interpersonal. Metode pengambilan sampel penelitian ini sama yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Gaya kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas pengikut. Pengikut mau bekerja sama dikarenakan ada hal-hal yang ia kejar sebagai reward. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan pemimpin (Iensufiie, 2010). Transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu: Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno dan Priansa, 2013).

2.2.2. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Suwatno dan Priansa (2013) kepemimpinan transaksional memiliki empat dimensi, yaitu):

1. *Continent Reward*
Melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik.
2. *Management By Exception* (aktif)
Melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif.
3. *Management By Exception* (pasif) Mengintervensi bila tidak sesuai standar.
4. *Laisezz-faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan transaksional menurut (Mamesah *et al*, 2009:41) sebagai berikut:

- a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)
Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.
- b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)
Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)
Seorang pemimpin transaksional pasif apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

2.2.4. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Handoko (2014) adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Menurut Yani (2012) bentuk pembayaran dana dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan

agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Rivai *et al* (2018) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2014) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Subekhi dan Jauhari (2012) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Soekidjo (2018) pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai suatu balas jasa untuk kerja ataupun pengabdian bagi mereka.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

2.2.5. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, kompensasi langsung terdiri dari :

1. Gaji

Menurut Rivai (2018) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2014), gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti, dengan kata lain akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Jadi gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang dibayar secara periodik kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Upah Lembur

Lembur atau sering disebut dengan overtime merupakan istilah yang dipakai untuk bekerja melebihi waktu kerja yang telah ditentukan oleh Undang-undang atau peraturan Pemerintah di negara bersangkutan. Kerja

lembur merupakan pekerjaan yang dilakukan di luar hari kerja resmi dan jam kerja resmi, kecuali yang mendapat premi seperti tercantum dalam Pasal 20 Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Lembur atau overtime perlu direncanakan dengan baik sehingga tidak merugikan perusahaan, hal ini dikarenakan Biaya Lembur pasti lebih tinggi dari biaya waktu kerja biasanya. Upah kerja lembur adalah upah yang dibayarkan atas pekerjaan yang dilaksanakan pada waktu kerja lembur. Oleh karena itu, pengetahuan tentang cara menghitung lembur menjadi sangat penting untuk membantu manajemen dalam merencanakan jadwal dan kapasitas produksi yang sesuai dengan anggaran operasional produksi dan untuk menghindari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan karyawan.

3. Insentif

Insentif diberikan kepada karyawan dengan mempertimbangkan kinerja dan prestasi dari karyawan tersebut. Menurut Rivai (2018) menyatakan bahwa insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sedangkan menurut Sofyandi (2013) insentif adalah salah satu bentuk kompensasi langsung. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

2.2.6. Tahapan Pemberian Kompensasi

Menurut Siagian (2014) yaitu dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan

Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

2. Melakukan penilaian pekerjaan

Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan

dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei berbagai macam imbalan

Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan harga setiap pekerjaan

Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

2.2.7. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerja Sama

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

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

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

2.2.8. Indikator Kompensasi

Indikator Kompensasi yang di kemukakan oleh Husein (2014:16) adalah:

1. Gaji

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

2. Insentif

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

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

5. Asuransi

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

2.2.9. Pengertian Motivasi

Menurut Simamora (2018:456), motivasi (*motivation*) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Kemudian menurut Rivai (2018:837-838), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong ia berperilaku dan sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan, yang salah satunya adalah dengan terpenuhinya kebutuhan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (Greenberg dan Baron, *dalam* Sutrisno : 2016), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan akan mempertahankan hidup dari kematian yaitu berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehauasan, kedinginan, kepanasan dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety*)

Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui :

1. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada
 2. Menyediakan tempat kerja yang aman dari keruntuhan, kebakaran dan sebagainya.
 3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat yang rawan kecelakaan.
 4. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.
- c. **Kebutuhan Hubungan Social (*Affiliation*)**
- Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan *social needs*, atau hubungan sosial, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Kebutuhan sosial meliputi :
1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain;
 2. Kebutuhan untuk dihormati orang lain;
 3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan; dan Kebutuhan untuk berprestasi.
- d. **Kebutuhan Pengakuan (*esteem*)**
- Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan . penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Simbol-simbol yang dimaksud dapat berupa : bermain tenis, golf, merk sepatu/jam tangan tempat belanja serta merk mobil, dan sebagainya.
- e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)**
- Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri

sendiri. Dalam kondisi ini seseorang memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, ikut lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

Menurut David McClelland, dalam Anwar Prabu (2017:94) bahwa motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Teori kebutuhan dasar McClelland (dalam Sutrisno,130:2016), mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa dan bersahabat. Namun realita yang ada, cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan, atau bersahabat.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk memahami kompleksitas manusia adalah menganalisis kebutuhannya yang beraneka ragam. Sudah barang tentu, banyak cara yang dapat dipakai untuk membuat kategori kebutuhan manusia. Kategori yang paling sederhana adalah dengan mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu sendiri terdiri dari kebutuhan primer dan sekunder. Tergolong kebutuhan primer pada dasarnya adalah semua kebutuhan yang bersifat kebendaan, sedangkan yang tergolong kebutuhan sekunder adalah semua kebutuhan yang tidak bersifat kebendaan (Siagian, 130 : 2014).

2.2.10. Tujuan Motivasi Kerja.

Menurut Sunyoto Danang (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- f. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

2.2.11. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai, terbentuknya motif berprestasi sangat kompleks. Motif ini tidak lepas dari pengembangan kepribadian manusia. Motif ini tidak terlepas dari perkembangan kepribadian tersebut, dan tidak pernah berkembang dalam kondisi vakum. Seperti kita ketahui, berapa besarnya peranan kehidupan keluarga dalam perkembangan kepribadian individu. Hubungan orang tua anak-anak sedikit demi sedikit menampakkan pola-pola kepribadian dan kemudian berkembang dengan segala karakteristiknya mencakup sikap, kebiasaan, cara berfikir, motif-motif, dan sebagainya. (Suparyadi, 2015 :220)

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

- a. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

- b. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

2.2.12. Indikator Motivasi Kerja

Maslow dalam Nila (2018:176), mengatakan bahwa ada beberapa hierarki Motivasi Kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1. Kebutuhan fisiologis (physiological needs)

Kebutuhan untuk makanan, minuman, tempat berteduh dan kebutuhan fisik lainnya.

Sub Indikatornya adalah:

- a. Upah / gaji

- b. Jaminan kesehatan dan keselamatan
- 2. Kebutuhan sosial (social needs)

Kebutuhan seorang akan kasih sayang, rasa memiliki, pertemanan, persahabatan dan kekeluargaan.

Sub Indikatornya adalah:

 - a. Team work yang solid
- 3. Kebutuhan penghargaan internal

Kebutuhan akan harga diri, prestasi serta faktor penghargaan eksternal seperti status dan perhatian dari orang lain.

Sub Indikatornya adalah:

 - a. Keterlibatan dalam pertemuan
 - b. Penghargaan atas prestasi
 - c. Jenjang karir

2.2.13. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien maka tergantung pada keahlian dan kemampuan para pegawai dalam hal melaksanakan pekerjaannya dan mendukung kemauan para pegawainya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai oleh salah satu faktanya yaitu kualitas dari para pegawainya, dengan adanya kualitas yang baik dari pihak pegawai diharapkan pula tercapainya suatu tingkat prestasi kerja yang dapat mendorong terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Anwar Prabu (2017:9) bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2016:151) mendefinisikan bahwa prestasi kerja adalah suatu catatan hasil kerja yang dicapai seseorang sebagai kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu selama kurun waktu tertentu.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai

kontribusi pada organisasi.

2.2.14. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan

Steers dalam Sutrisno (2016:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Byars, *et al.* dalam Sutrisno (2016:151) mengemukakan ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Persepsi tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah : kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin dalam Sutrisno (2016:152) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik, pekerjaan, variabel organisasi dan sosial.

2.2.15. Indikator Prestasi Kerja Karyawan

Sutrisno (2016:152) menyatakan bahwa pengukuran prestasi kerja diarahkan pada 6 aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi antara lain :

1. Hasil kerja, tingkat mengerjakan tugas sesuai target.
2. Pengetahuan, tingkat pengetahuan yang baik.

3. Inisiatif, tingkat berinisiatif dalam menyelesaikan tugas.
4. Disiplin waktu, tingkat mentaati aturan jam kerja.
5. Kerjasama, tingkat hubungan kerjasama dengan pimpinan dan rekan kerja.
6. Sikap, tingkat berperilaku yang baik.

2.3. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka Pemikiran tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kompensasi ,dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan maka dapat dikembangkan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transaksional (*leadership style*) dapat dimaknai sebagai cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan Menurut Suryoko et al. (2015) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap prestasi kerja karyawan. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, Atasan telah menjalin kedekatan dan memahami keinginan karyawan serta atasan tak segan untuk senantiasa mampu membantu karyawan apabila mengalami atau kurang memahami kesulitan dalam pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Kepemimpinan memainkan peranan untuk mempengaruhi dan membujuk karyawan untuk bekerja keras guna pencapaian prestasi kerja tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali transparansi pada gaya kepemimpinan, maka hipotesis yang dibentuk adalah :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan

2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dan organisasi baik besar ataupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia tapi ditentukan juga oleh sumber daya manusianya. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sudah menjadi suatu keharusan untuk dapat menciptakan tenaga kerja yang professional. Perhatian yang besar terhadap kualitas sumber daya manusia diharapkan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja karyawan yang baik, produktivitas kerja yang tinggi, serta loyalitas karyawan yang tinggi pula (Wilson, 2012). Dalam penelitian lainnya menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Baitul Hikmah Gemuh Kendal. Kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja dan bahkan menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari perusahaan. Sebaliknya, sistem kompensasi yang memadai dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, kepuasan kerja, mempertahankan pegawai yang potensial serta merupakan faktor yang dapat menarik calon pegawai yang berkualitas untuk bergabung (Rokhis,2013).

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali transparansi pada kompensasi , maka hipotesis yang dibentuk adalah :

H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

2.3.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Hasibuan (2014:143), menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja, dan kepuasan- kepuasan apa yang dinikmatinya, maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahan.

Motivasi dalam bekerja dapat muncul dari dalam diri setiap individu, adanya sikap rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan,

tenaga dan waktu untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya demi mencapai tujuan.

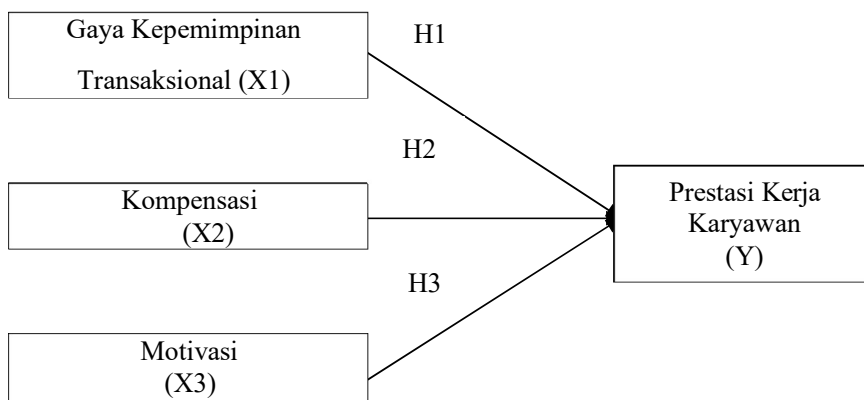
Cahyono (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan. motivasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali transparansi pada Motivasi, maka hipotesis yang dibentuk adalah :

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual penelitian

2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pengaruh antar variabel penelitian diatas, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.
- H3 : Diduga Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.