

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama oleh Yasri Zulheri (2013) dalam Jurnal Aplikasi Sumber Daya Manusia. Vol. 2 No. I hal 15-25, ISSN: 1136-1432, mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Padang Panjang”. Metode penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Padang Panjang yang berjumlah sebanyak 62 orang. Metode pengambilan sampel adalah *stratified proportional random sampling*. Ukuran sampel adalah 54 orang pegawai. Teknik analisis data adalah analisis deskriptif, uji persyaratan analisis dan pengujian hipotesis dengan analisis jalur. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi, 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, 3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, 4) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 5) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 6) Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam upaya menciptakan motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Padang Panjang perlu dilakukan berbagai upaya perbaikan pelaksanaan fungsi kepemimpinan, menciptakan iklim organisasi yang baik serta memberikan kompensasi yang memenuhi unsur adil, wajar dan layak.

Penelitian kedua oleh Guntur Aryo Tejo dan Machasin (2015) dalam Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VII No. 3 September 2015, ISSN: 2103-2662, mengenai “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap Kerja Motivasi dan Dampaknya terhadap Tawaran Kinerja Personel. Humas Polda Riau. Metode penelitian menggunakan

pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada Personel Bid. Juru bicara Kepolisian Riau berjumlah 141 orang. Dalam pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan software SPSS versi 17.0. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja personil Bid Humas Polda Riau. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja juga dapat diterima. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja juga dapat diterima. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja personil Humas Polda Riau juga dapat diterima.

Penelitian ketiga oleh Djoko Setyo Widodo (2017) dalam jurnal JMM Vol. 13 No. 2 Oktober 2017 P-ISSN: 2085-1596 E-ISSN: 2407-5310, mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Sampel penelitian ditentukan dengan acak (*random*) dengan alasan untuk memberi kesempatan yang sama kepada setiap pegawai untuk dijadikan informan sebanyak 100 responden . Analisa yang digunakan adalah analisa data SEM dengan AMOS. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai di lingkungan pemerintahan Depok. Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja pegawai. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja.

Penelitian keempat oleh Ahmad Shalahuddin (2014) dalam Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 7. No. 1, April 2014 ISSN: 1412-3126, mengenai “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara”. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Populasi dalam penelitian

ini adalah para pegawai KPP Pratama Pontianak dengan teknik penentuan sampel adalah cara sampling jenuh atau sensus sehingga seluruh pegawai yang berjumlah 102 orang dijadikan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden. Perangkat lunak yang digunakan untuk menganalisis data adalah perangkat lunak statistik SPSS 17.0. Peneliti menggunakan uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan analisis jalur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi, dan dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pontianak. Kompensasi dan budaya organisasi merupakan variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasilnya, tingkat koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Jadi, untuk meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif melalui peningkatan budaya organisasi.

Penelitian kelima oleh H. Ismail Lawasa (2013) dalam Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Volume 3 Nomor 4 Tahun 2013 ISSN: 2302-1721, mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Anggota DPRD Se-Provinsi Sulawesi Tenggara”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu: (1) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi terhadap motivasi kerja anggota DPRD se Provinsi Sulawesi Tenggara, (2) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja anggota DPRD se Provinsi Sulawesi Tenggara, (3) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan (4) Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota DPRD se Provinsi Sulawesi Tenggara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif, dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data diperoleh dari data primer dengan teknik kuesioner. Penelitian ini menggunakan data primer melalui survey sebanyak 127 anggota DPRD Se-Provinsi Sulawesi Tenggara sebagai sampel. Data penelitian dianalisis menggunakan program *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa:

(1). Kepemimpinan tidak dapat menentukan motivasi kerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara, (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara, (3) Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara, (4) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara, (5) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara,, (6) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja anggota DPRD se-Provinsi Sulawesi Tenggara

Penelitian keenam oleh Ahmad Timsal and Abeera Qaiser Malik (2015) dalam *South Asian Journal of Banking and Social Sciences* Vol. 1, No.01 (2015), ISSN: 2410-2067, mengenai “*Impact of Compensation Policy on the Motivation Level of Employees: Empirical Evidence from the University Teachers of Pakistan*”. Metode penelitian dalam penelitian ini merupakan bentuk penelitian kuantitatif dimana pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner survei. Untuk analisis dan untuk menguji pernyataan hipotesis yang diberikan, Sebanyak 141 kuesioner survei telah didistribusikan, tetapi setelah memperhitungkan penolakan non-respons atau implisit dan eksplisit, 86 kuesioner yang valid dikumpulkan. Data ini didasarkan pada kuesioner survei yang berupaya untuk mendapatkan wawasan tentang berbagai komponen kompensasi yang dapat memotivasi guru universitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memang memiliki dampak signifikan pada tingkat motivasi, dengan paket gaji menjadi variabel yang paling signifikan. Kondisi kerja dan tunjangan lainnya juga memengaruhi tingkat motivasi, namun tren ini tidak tergantung pada sektor universitas, yakni guru sektor publik dan swasta menunjukkan perilaku yang sama, ketika menyangkut kompensasi.

Penelitian ketujuh oleh Mohammad Taslim (2011) dalam *Jurnal Summer Internship Society* Volume III Issue 1, April 2011, ISSN: 2353-6553, mengenai “*Organisation Culture and Employee Motivation: An Empirical Study On Impact Of Organisation Culture On Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation At SBI*”. Metode penelitian menggunakan desain penelitian deskriptif. Prosedur pengumpulan data diperoleh dari karyawan yang bekerja di tiga cabang berbeda dari Bank Negara India dengan bantuan kuesioner. Metode Simple Random

Sampling digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan. Sebanyak empat puluh kuesioner dibagikan. Responden diberikan kuesioner melalui interaksi tatap muka dan email. Tanggapan dari semua item dievaluasi pada skala Likert lima poin, mulai dari satu: "sangat setuju" hingga lima: "sangat tidak setuju". Analisis data menggunakan SPSS. Penelitian ini bertujuan menilai hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan. Studi ini menggambarkan dampak budaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan motivasi ekstrinsik dan intrinsik karyawan. Penelitian ini menguraikan hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di antara karyawan tiga cabang Bank Negara India di Delhi Utara, dimana hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian kedelapan oleh Ambar Kurniawan, Abdul Rivai, Suharto (2018) dalam *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)* Feb, 2018; 5(2): 126-135 e-ISSN 2348-5302 p-ISSN 2348-8875, mengenai “*Effect of Employee Placements and Competency on Employee Performance through Motivation in PT. Bank Capital Indonesia TBK Branch of Kuningan Tower Jakarta*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penempatan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Capital Indonesia Tbk, sebanyak 53 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan simple random sampling. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,398, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,956. Nilai pengaruh langsung lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung yang memberi makna bahwa variabel motivasi kerja karyawan dapat memediasi penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,269, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu sebesar 0,665. Nilai pengaruh langsung

kurang dari nilai pengaruh tidak langsung yang memberikan makna bahwa variabel motivasi mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kepemimpinan

Wukir (2013:134) mendefinisikan kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Samsudin (2017:287) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian menurut Rachmawati (2014:67) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Sedangkan Arifin (2015:4), mendefinisikan kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan aksptasi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian yang tepat bagi situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk a) menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi), b) memilih tujuan organisasi, c) pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, d) mempertahankan kerjasama dan tim kerja, e) mengorganisasi dukungan dan kerjasama dari luar organisasi.

Wahjosumidjo (2015:17) menyatakan bahwa kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Thoha (2013:9) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan

dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi diatas, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan maupun keahlian yang ada pada seseorang dalam menggerakkan atau memotivasi suatu individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Siagian (2013:74-83), berpendapat bahwa ada lima tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otoriter

Merupakan tipe seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif.

2. Tipe Paternalistik

Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pejabat pemimpin dalam berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis tergolong pada tipe ini.

3. Tipe Laissez Faire

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan “aneh” dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif.

4. Tipe Demokratik

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal.

5. Tipe Kharismatik

Ciri utama pemimpin tipe kharismatik yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu.

Menurut Samsudin (2017:293), ada beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan yaitu:

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab
Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya atas segala yang dilakukan bawahannya.
2. Kemampuan untuk “*Perceptive*”
Perceptive adalah menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga ia dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut.
3. Kemampuan bersikap objektif
Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Objektivitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.
4. Kemampuan untuk menentukan prioritas
Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.
5. Kemampuan untuk berkomunikasi
Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

2.2.2. Budaya organisasi

Menurut Djokosantoso (2013:17-18), budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Sedangkan Robbins (2011:289) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Turner dalam Kasali (2012:285) berpendapat bahwa budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pemikiran dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis, budaya organisasi (perusahaan) dapat

diartikan sebagai norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya. Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, kepercayaan, sikap yang dianut oleh anggota dan diterima oleh anggota baru yang merupakan suatu sistem makna bersama.

Schein (2014:14) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2014:113).

Oleh karena itu, fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

Tika (2013:14), menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para

pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Menurut Litwin dan Stringer dalam Sedarmayanti (2013:76), indikator untuk mengukur budaya organisasi yaitu :

1. Struktur

Perasaan mengenai hambatan dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.

2. Tanggung jawab

Perasaan dipercaya untuk melaksanakan tugas yang penting

3. Risiko

Perasaan akan keadaan berisiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi

4. Kehangatan

Adanya kelompok sosial yang bersahabat dan informal

5. Dukungan

Sifat suka membantu manajer dan rekan kerja yang dirasakan penekanannya (atau ketiadaan penekanan) pada dukungan bersama.

6. Standar

Kegunaan yang dirasakan dari tujuan implisit dan eksplisit serta standar kerja

7. Konflik

Perasaan bahwa manajer dan pekerja lain ingin mendengar opini yang berbeda

8. Identitas

Perasaan bahwa milik perusahaan, bahwa anda adalah anggota yang bernilai untuk suatu tim kerja.

2.2.3. Kompensasi

Hasibuan (2012:118) berpendapat, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Adapun menurut Tua E.H. dalam Sunyoto (2013:153), kompensasi adalah keseluruhan yang diterima karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus,

insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain lain. Sedangkan menurut Dessler (2013:188), kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dari dipekerjakannya karyawan tersebut.

Menurut Yani (2014:139), kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat/tinggi. Pada umumnya karyawan selain menginginkan kompensasi dan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, juga mengharapkan kesejahteraan yang terjamin bagi dirinya dan keluarganya saat mereka masih aktif bekerja maupun saat mereka mencapai masa pensiun.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah gaji dan upah tetapi ditambah fasilitas dan insentif lainnya, baik berupa finansial maupun non finansial. Dengan demikian gaji dan upah, tunjangan, sembako, asuransi, dan fasilitas lain yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan adalah kompensasi.

Pada awalnya kompensasi dikenal dengan hanya dalam bentuk kompensasi finansial baik langsung maupun tidak langsung. Belakangan ini, karena kompensasi berkaitan dengan motivasi, konsep ini berkembang ke arah psikologis, seperti kantor yang bergengsi, pekerjaan yang menantang dan bentuk penghargaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja. Indikator kompensasi karyawan menurut Wilson (2012:225), dibedakan menjadi 2, yaitu :

1. Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.
2. Kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial atau bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dapat dikatakan kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima oleh setiap pekerja.

2.2.4. Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2014:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).

Gitosudarmo dalam Edy Sutrisno (2014:109), Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Dari pendapat para ahli diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai, dapat dirangkum dalam Tabel 2.1. sebagai berikut:

Tabel 2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai

No.	Variabel	Keterangan
1.	Promosi jabatan	Dalam promosi jabatan ke jenjang lebih tinggi, kenyataannya belum berdasarkan pada pangkat/golongan dan pendidikan dari para pegawai. Hal ini dapat terlihat dari masih adanya masa kerja pegawai yang lebih lama dari atasan dan pangkat/golongan beberapa pegawai yang lebih tinggi dari atasannya. Promosi jabatan yang diprogramkan oleh institusi diharapkan motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat
2.	Kepemimpinan	Peran pemimpin dalam memotivasi pegawai sangat dibutuhkan. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

No.	Variabel	Keterangan
3.	Budaya organisasi	Adanya kebiasaan personil yang sering terjadi dalam organisasi yang telah menjadi budaya organisasi yang diikuti oleh para anggota organisasi. Lebih jauh lagi mengenai budaya organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi personil dan memiliki solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi. Budaya organisasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja optimal dan bersemangat secara mandiri maupun kontribusi terhadap team
4.	Kompensasi	Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas upaya-upaya yang telah diberikan kepada perusahaan. Balasan yang diberikan dapat saja setimpal, akan tetapi dapat saja diberikan tidak setimpal atau tidak sebanding. Namun idealnya balas jasa tersebut diberikan secara sebanding dan setimpal. Kompensasi yang adil dan layak bagi pegawai, menjadi faktor pendorong peningkatan motivasi kerja pegawai
5.	Penempatan kerja	Penempatan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing yang belum tepat sehingga pegawai cenderung lebih apatis terhadap pekerjaannya masing-masing yang dapat berdampak pada melamahnya motivasi kerja pegawai.
6.	Komitmen pegawai	Komitmen pegawai pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi pegawai dapat ditunjukkan dalam beberapa cara antara lain motivasi kerja pegawai yang tinggi dalam pekerjaannya.

Sumber: Hasil wawancara dengan pegawai (2019)

Indikator motivasi yang dikemukakan Feriyanto dan Triana (2015:80) yaitu:

1. *Motivasi Intrinsik*, adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Motivasi intrinsik merupakan bagian dari *self determinant* yang didorong dari dalam diri seseorang untuk mendapatkan kepuasan diri dari pada mendapatkan konsekuensi yang akan diterima. Jadi, motivasi intrinsik merupakan dorongan seseorang dalam melakukan sesuatu karena adanya

kesenangan atau ketertarikan dalam melakukannya sehingga mendapatkan kepuasan dalam diri.

2. *Motivasi Ekstrinsik*, adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

Seseorang yang melakukan sesuatu bukan karena tertarik, tetapi karena adanya akibat yang akan diterima atau karena adanya kontrol dari luar merupakan perilaku yang termotivasi secara ekstrinsik. Dalam motivasi ekstrinsik perilaku diasumsikan tidak memiliki unsur *self determinant* karena perilaku tersebut dikendalikan dari luar dan bukan oleh diri sendiri. Namun bukan berarti perilaku yang dimotivasi secara ekstrinsik sama sekali tidak memiliki unsur *self determinant*, melainkan memiliki variasi *self determinant* yang berbeda. Variasi ini terjadi karena adanya proses internalisasi. Internalisasi merupakan proses proaktif seseorang dalam menentukan nilai atau pengaturan dari luar menjadi proses internal. Internalisasi juga merupakan proses perubahan dari pengaturan eksternal menjadi pengaturan internal, dan ketika proses tersebut berfungsi secara optimal pengaturan tersebut akan masuk menjadi bagian dalam diri seseorang.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Handoko (2013:27) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemudian Rivai dan Sagala (2013:270) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu memotivasi pegawai untuk bekerja optimal, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian Yasri Zulheri (2013) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Budaya organisasi yang dijalankan mempunyai dampak bagi organisasi, sebab semakin konsisten budaya organisasi dilakukan, maka akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja personil dari waktu ke waktu. Hal ini membuktikan bahwa peranan budaya organisasi memberikan peran besar terhadap Motivasi kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi namun apabila tidak didukung dengan Budaya organisasi yang baik maka juga dapat memicu rendahnya motivasi kerja dari para personil. Penelitian Guntur Aryo Tejo dan Machasin (2015) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja

2.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

Keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai tergantung dari tepat atau tidaknya institusi menerapkan sistem kompensasi kepada pegawainya. Salah satu faktor penting untuk menerapkan kompensasi yang tepat adalah kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial biasanya hanya terbatas ada besarnya gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, sedangkan kompensasi non finansial menjadi penting karena seringkali menjadi faktor utama bagi pegawai untuk tetap bekerja pada suatu organisasi selain kompensasi finansial. Kompensasi non finansial mempunyai peranan penting dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai pada sebuah organisasi. Penelitian Yasri Zulheri (2013) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

2.4. Pengembangan Hipotesis

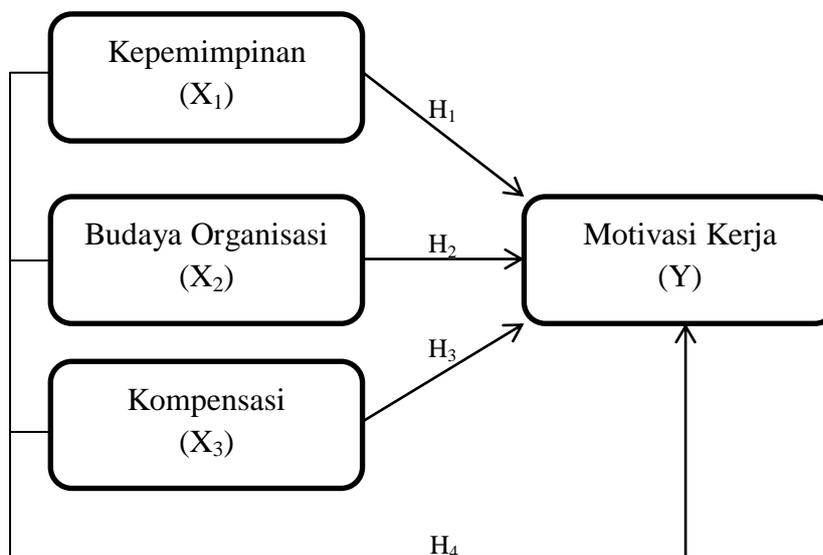
Menurut Sugiyono (2016:96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Dengan kata lain hipotesis dapat juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Kelurahan Pondok Bambu, Jakarta Timur.
2. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Kelurahan Pondok Bambu, Jakarta Timur.
3. Diduga kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Kelurahan Pondok Bambu, Jakarta Timur.
4. Diduga kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai di Kelurahan Pondok Bambu, Jakarta Timur.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pada gambar 2.1. diatas, menggambarkan kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai di Kelurahan Pondok Bambu Jakarta Timur, secara parsial dan simultan.