

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Grand Theory**

##### **2.1.1. Teori Motivasi**

Secara psikologi, aspek penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi yang dimaksud adalah akibat dari adanya interaksi antara individu dan situasi, sedangkan setiap individu masing-masing memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda-beda.

Motivasi juga merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, sehingga memunculkan banyak teori dan konsep yang dikembangkan. Terdapat berbagai teori motivasi yang berkembang secara evolusioner, antara lain teori;

*David C. Mc Clelland* (1987) dikatakan bahwa kekuasaan (*power*), afiliasi (*affiliation*) dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu.

Teori yang berkaitan dengan konsep belajar di mana kebutuhan diperoleh dari budaya

dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan *reward* cenderung lebih sering muncul.

*Edwin Loceke* (1990) mengemukakan bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Melibatkan para karyawan dalam menetapkan tujuan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja maksimal.

*Frederick Herzberg* (1996) mencoba menentukan faktor –faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi yang dimaksud adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas arah dan ketekunan individual dosen dalam usaha untuk mencapai tujuan melaksanakan penelitian sebagai amanat tri dharma perguruan tinggi. Motivasi yang ada pada dosen merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya melalui aktivitas penelitian. Ditengarai motivasi dosen terkait dengan persepsinya terhadap kompensasi dan aktualisasi diri.

Kompensasi sering kali disebut sebagai penghargaan, sehingga sering ditafsirkan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada institusi. Agar kompensasi menjadi efektif untuk mendorong motivasi, maka seharusnya kompensasi dapat memenuhi kebutuhan dasar, kompensasi mempertimbangkan adanya keadilan eksternal dan keadilan internal, serta pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu. Kompensasi merupakan salah satu alternatif sarana pemenuhan kebutuhan manusia, tidak terkecuali dosen, sehingga kompensasi mempunyai kekuatan untuk mendorong dosen melakukan unjuk kinerja guna memenuhi kebutuhan hidupnya.

Faktor kompensasi juga masih berperan penting dalam menentukan motivasi, mengingat penghasilan finansial dosen umumnya lebih rendah dibanding profesi lain dengan kualifikasi yang sama, walaupun di luar faktor kompensasi, profesi dosen mendapatkan kedudukan status sosial terhormat dalam kehidupan masyarakat.

Apalagi realita pada perguruan tinggi swasta yang rata-rata belum mampu memberikan kompensasi sebaik perguruan tinggi negeri.

Sesuai dengan penjabaran diatas teori yang tepat digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Loceke Edwin (1990) *Goal Setting Theory* yang mengemukakan bahwa suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif demi mencapai prestasi yang maksimal.

### **2.1.2 Kompensasi**

Kompensasi merupakan kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi untuk karyawan (Ardana, 2012). Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan itu dinamakan kompensasi (Hasibuan, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2010), mengungkapkan bahwa kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi alat yang efektif bagi semangat kerja karyawan. Kompensasi yang meningkat akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga berdampak kepada motivasi karyawan tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu.

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

### 2.1.3 Motivasi

Kreitner dan Kinicki (2003) mendefinisikan motivasi sebagai “ *Psychological processes that arouse and direct goal-directed behavior* “.

Luthans (1995) : “ *motivation is a process that starts with a physiological or psychological deviciency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive*”.

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan pengertian motivasi sebagai :  
“ Suatu proses psikologis di dalam diri seseorang yang menumbuhkan dorongan yang membangkitkan, mengarahkan dan melaksanakan perilaku untuk mencapai sasaran tertentu. Motivasi mencakup proses psikologis yang kulminasinya adalah keinginan dan kesanggupan untuk berbuat / berperilaku dengan cara tertentu, sedangkan perilaku merefleksikan sesuatu yang dapat dilihat dan didengar. Karakteristik seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2000) antara lain:

1. Memiliki tanggungjawab yang tinggi.
2. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistik serta berjuang merealisasikannya;
3. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dan berani menanggung resiko yang dihadapi;
4. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan;

5. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Hasil atau akibat dari motivasi biasanya dinilai dari perilaku yang betul-betul dilakukan, tingkat usaha yang dicurahkan atau pilihan strategi yang digunakan untuk menyelesaikan tugas.

#### **2.1.4 Kinerja**

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga non material, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya di pakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2006). Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode

tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2006).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam melalui untuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitanya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti itu untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen sumberdaya manusia seperti sistem penggajian dapat sesuai dengan prosedur.

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan, dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama, penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang ke lainnya adalah mengembangkan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1985) yang merumuskan bahwa, secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari potensi (IQ)

dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki IQ d atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, Ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2.1.5 Penelitian terdahulu

**Tabel 2. Penelitian terdahulu**

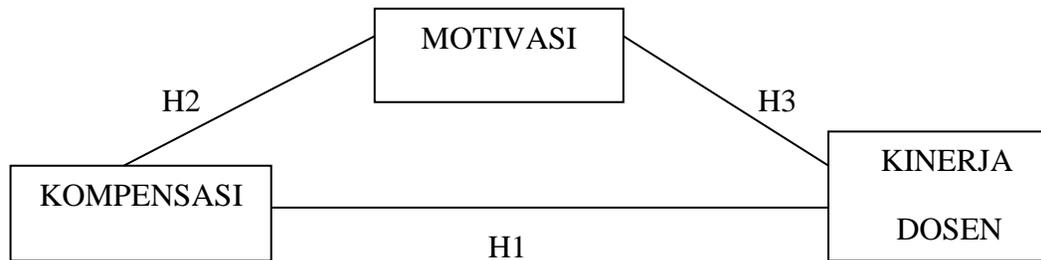
<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Temuan Penelitian</b>
Rizal, (2014)	<i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	Efek dari kompensasi terhadap kinerja menghasilkan nilai yang positif tetapi tidak signifikan
Ghazanfar (2011)	<i>A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation.</i>	menunjukkan hubungan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
Djati (2003)	<i>Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja</i>	Hasilnya untuk variabel kepuasan atas kompensasi semua dimensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Hubungan kepuasan kompensasi dengan kinerja pegawai cukup kuat (0,657) dan signifikan. Demikian juga hubungan dimensi kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasional mempunyai hubungan yang cukup kuat (0,539) dan signifikan. Untuk semua dimensi kepuasan

Peneliti	Judul	Temuan Penelitian
		kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan komitmen. Sedangkan hubungan semua dimensi komitmen dengan kinerja pegawai cukup kuat dan signifikan. Hubungan komitmen dengan kinerja pegawai cukup kuat (0,599) dan signifikan.
Sudarsono (2008)	Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja” di mana motivasi kerja sebagai variabel intervening.	motivasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai PDAM Surakarta.
Juliningrum (2013)	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Artinya bahwa gaji, pembayaran insentif, bonus, tunjangan, asuransi, rekreasi tidak memiliki dampak terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Artinya penghargaan dalam organisasi perlu ditingkatkan lagi agar pegawai merasa hasil kerja yang baik dihargai oleh PTIHK UB.

### 2.1.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3. Kerangka Penelitian**



### **2.1.7. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **2.1.7.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Dosen**

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah salah satu faktor untuk mendorong pegawai berkinerja tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa penelitian seperti ; Gungor, et al. (2011), Gibson (1996), Marwat et al. (2009) mengatakan bahwa hasil penelitian antara kompensasi terhadap kinerja menghasilkan hubungan positif. Penelitian lain yang mendukung seperti Rizal (2014) memberikan hasil positif dalam meneliti variabel kompensasi terhadap kinerja.

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk *financial* adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan

pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka. Sementara Sundarsono (2008) dan Surya (2011) dari penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

#### **2.1.7.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik langsung atau tidak langsung mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus. Davis dan Newston (1994) mengemukakan bahwa kompensasi mengingatkan antara prestasi individu, kelompok atau organisasi yaitu dapat meliputi: upah potongan, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi. Robin (1996) mengemukakan kompensasi yang mengandung pengertian yang sama dengan upah variabel yaitu suatu bagian dari upah seseorang karyawan yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi. Upah variabel tersebut terdiri dari upah berdasarkan potongan, bonus, berbagai laba dan berbagai hasil.

Menurut Cascio (1995) insentif dapat diartikan sebagai berikut : insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk

memberikan rangsangan atau memotivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

## **H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Pegawai**

### **2.1.7.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Salah satu faktor keberhasilan kinerja adalah motivasi dikarenakan motivasi mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja seseorang dalam mencapai tujuan atau target di dalam perusahaan. Kreitner & Kinicki (2001) menyatakan bahwa : *“effective employee motivation has long been one of management’s most difficult and important duties”*. Istilah motivasi berasal dari bahasa latin *“movere”* yang berarti bergerak, diadopsi ke dalam bahasa Inggris *“to move”* yang kemudian menjadi *“motivation”* dan diadopsi oleh bahasa Indonesia menjadi *“motivasi”*. Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja (*job-performance*), Bukti empiris yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan, Akuoko and Donkor (2012), Sofat (2012), Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

**H3 : Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

#### **2.1.7.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2004). Kompensasi yang di berikan merupakan salah satu faktor motivasi seseorang untuk bekerja lebih baik, dengan adanya kompensasi yang tinggi di berikan akan meningkatkan motivasi yang tinggi pula. Dalam penelitian Sahari (2009) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H4 : Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.**