

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Empiris

Berdasarkan variabel yang diangkat untuk dijadikan bahan penelitian ini, penulis menyediakan beberapa signifikansi bersumber dari jurnal empiris dengan variabel yang terkait, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Jurnal Empiris

No	Nama	Jurnal	Metode	Hasil Penelitian
1.	The Implication of Strategy Improving Employees Training, Compensation, Motivation and Organisational Commitment as Predictors of Work Performance in Private Commercial Banks Indonesia	<i>Int. J. Business Performance Management</i> Vol. 20, No. 1, 2019 ISSN online 1741-5039 ISSN print 1368-4892	Sample: <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan BCA Surabaya • Purposive Sampling Pengumpulan Data: Kuisisioner Metode Analisis: Multiple linear regression dengan SPSS 20	Berdasarkan hasil hipotesis pertama dapat diketahui bahwa hipotesis bahwa pelatihan (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3), dan komitmen organisasi (X4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang diterima kebenarannya hal ini dibuktikan dengan

	<p>Oleh:</p> <p>Musriha (2019)</p>			<p>uji signifikansi atau uji F secara simultan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan karena nilai 0000 Sig P lebih kecil dari 0,05. Hasil hipotesis kedua dapat diketahui bahwa hipotesis pelatihan (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3), dan komitmen organisasi (X4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena memiliki P-value Sig dibawah 0,05 Berdasarkan pada pengujian hipotesis secara parsial</p>
--	---	--	--	--

				<p>diketahui bahwa hipotesis ketiga yang diajukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena pengaruhnya lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh variabel lain yaitu sebesar 0,554.</p>
2.	<p>Perceived Organizational Support and Employee Performance in Selected Commercial Banks in South East Nigeria</p>	<p><i>International Journal of Business and Management Review</i> Vol.7, No.5, pp.85-108, August 2019 Print ISSN:</p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Random Sampling • 308 Karyawan <p>Pengumpulan Data: Kuisioner</p> <p>Metode Analisis: Koefisien Korelasi</p>	<p>Berdasarkan temuan dari penelitian ini, Dukungan Manajemen secara signifikan dan positif terkait dengan Felt Obligation di Bank Umum terpilih di Nigeria tenggara</p>

	<p>Oleh: Ikon dan Ogochukwu (2019)</p>	<p>2052-6393(Print), Online ISSN: 2052-6407(Online)</p>	<p>Product Moment Pearson dengan tingkat signifikansi 5 persen (5%)</p>	<p>dengan koefisien korelasi 0,929 (cal. r .929 > crit. r .138). Studi berdasarkan kekuatan hasil yang diperoleh dari analisis menyimpulkan bahwa Perceived Organizational Support memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan di bank komersial terpilih di Nigeria tenggara. Hal ini bergantung pada fakta bahwa Dukungan Manajemen memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan Felt</p>
--	---	---	--	---

				<p>Obligation sebagaimana dibuktikan oleh analisis yang dilakukan. Artinya, semakin karyawan merasa didukung dan didorong oleh organisasi dan pejabatnya seperti manajemen, maka karyawan akan memiliki kewajiban yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.</p>
3.	<p>The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate</p>	<p><i>Modern Applied Science</i>; Vol. 12, No. 3; 2018 ISSN 1913-1844 E-ISSN 1913-1852</p>	<p>Sample: • 210 Karyawan</p> <p>Pengumpulan Data: Kuisisioner</p> <p>Metode Analisis: Koefisien Korelasi</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif langsung pada EP ($\beta = 0,250$) dan WA ($\beta = 0,571$), yang masing-masing</p>

	Teachers in Thailand Oleh: Na-Nan, Joungtrakul dan Dhienhirun (2018)	Published by Canadian Center of Science and Education	Product Moment Pearson	mengkonfirmasi H1 dan H2. Demikian pula, koefisien jalur WA pada EP juga ditemukan signifikan ($\beta = 0,356$), yang mendukung H3.
4.	The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli Oleh: Purba dan Sudibjo (2020)	<i>Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal)</i> Volume 3, No 3, August 2020, Page: 1606-1617 e-ISSN: 2615-3076(Online), p-ISSN: 2615-1715(Print)	Sample: <ul style="list-style-type: none">• Probability Sampling• 124 Karyawan Pengumpulan Data: Kuisioner Metode Analisis: <ul style="list-style-type: none">• Multiple linear regression dengan SPSS 24• t test• F test	1. Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompensasi dan kinerja karyawan pada PT. Sago Nauli termasuk dalam kategori baik. 2. Hasil uji hipotesis parsial atau uji t, untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

				<p>karyawan pada PT. Sagu Nauli dengan nilai sig < 0,05 yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sagu Nauli.</p> <p>3. Hasil uji hipotesis parsial atau uji t, untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sagu Nauli dengan nilai sig < 0,05 yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.</p>
--	--	--	--	--

				<p>Sagu Nauli.</p> <p>4. Hasil uji hipotesis parsial atau uji t, untuk variabel kompensasi kinerja karyawan pada PT. Sagu Nauli dengan nilai sig < 0,05 yang artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.</p> <p>Sagu Nauli.</p> <p>5. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan atau uji F pengaruh antara kepemimpinan</p>
5.	Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task	<i>Journal of Global Strategic Management</i> Volume 11 No 1 2017-June	Sample: <ul style="list-style-type: none"> • Random Sampling • 502 staf akademik 	H1, Perceived organization support memiliki efek negatif pada <i>acquiescent silence</i> . H2, <i>Perceived</i>

	<p>Performance: A</p> <p>Study on</p> <p>Academicians</p> <p>Oleh:</p> <p>Akçin, et al</p> <p>(2017)</p>	<p>035-044</p> <p>DOI:</p> <p>10.20460/JGSM.</p> <p>2017.244</p>	<p>Pengumpulan Data:</p> <p>Kuisisioner</p> <p>Metode Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPSS 	<p><i>organization support</i> memiliki efek negatif pada <i>defensive silence</i>.</p> <p>H3, <i>Perceived organization support</i> berpengaruh positif terhadap <i>pro-social silence</i>.</p> <p>H4, <i>Perceived organization support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja tugas.</p> <p>H5, H6, H7, <i>Acquiescent silence</i> dan <i>defensive silence</i> memiliki efek negatif pada kinerja tugas sementara <i>pro-social silence</i> memiliki efek positif.</p>
6.	Self Efficacy and	<i>Asia-Pacific</i>	Sample:	1. <i>Self Efficacy</i> (X1)

<p>Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study on private university lecturer with “A” Accreditation Kopertis Region VII East Java) Oleh: Lestariningsih (2017)</p>	<p><i>Journal of Innovation in International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2017) Advances in Intelligent Systems Research, volume 131</i></p> <p>Publication Date July 2017 ISBN 978-94-6252- 359-3 ISSN 1951-6851 2017, the Authors. Published by Atlantis Press.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representative Sample • 150 Dosen <p>Pengumpulan Data: Kuisisioner</p> <p>Metode Analisis: • SEM</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien tanda positif sebesar 0,176 dengan nilai C.R.2,571 dan signifikansi probabilitas (p) sebesar 0,010 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05.</p> <p>2. Motivasi Berprestasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien tanda positif sebesar 0,238 dengan nilai C.R sebesar 2,615 dan</p>
--	--	---	--

		DOI:10.2991 /icoi-17.2017.20		<p>diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,009 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α).</p> <p>3. <i>Perceived Organization Support</i> (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur bertanda positif 0,281 dengan nilai C.R. sebesar 3,598 dan diperoleh signifikansi probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan.</p>
7.	The Effect of	<i>Proceedings of</i>	Sample:	(1) POS

	<p>Perceived Organizational Support on Work Engagement and Performance: A Study of International Assignees</p> <p>Oleh: Chang, Wu dan Weng (2019)</p>	<p><i>Cross-cultural Business Conference 2019</i></p> <p>May, 2019</p> <p>p313-321</p> <p>ISBN 978-3-8440-6652-4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Snowball Sampling • 161 ekspatriat <p>Pengumpulan Data:</p> <p>Kuisisioner</p> <p>Metode Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiple Regression Analysis 	<p>berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i>;</p> <p>(2) POS</p> <p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja;</p> <p>(3) <i>Work engagement</i></p> <p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; dan</p> <p>(4) <i>Work engagement</i></p> <p>memiliki pengaruh mediasi parsial terhadap hubungan antara POS dan kinerja.</p>
8.	<p>Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on The Performance of</p>	<p><i>South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law,</i></p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 150 karyawan <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interview • Kuisisioner 	<p>Dalam penelitian ini; hipotesis H1 (motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai), H2</p>

	<p>Employees in The Insurance Companies of Bangladesh</p> <p>Oleh: Siddiqi dan Tangem (2018)</p>	<p>Vol. 15, Issue 5 (April)</p> <p>ISSN 2289-1560</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi <p>Metode Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiple Regression Analysis • SEM 	<p>(kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai) dan H3 (Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai) didukung oleh model. Kompensasi memberikan pengaruh yang lebih tinggi (0,75) dibandingkan motivasi (0,49) dan lingkungan kerja (0,58) terhadap kinerja karyawan.</p>
9.	<p>Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study</p> <p>Oleh:</p>	<p><i>International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences</i></p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Purposive Sampling • 261 karyawan <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuisisioner 	<p>Temuan penelitian mendukung bahwa ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara Kompensasi (termasuk PBCNP, MBCNP, OBCNP,</p>

	Akter dan Husain (2016)	August 2016, Volume 4, Issue 8, ISSN 2349-4476	Metode Analisis: <ul style="list-style-type: none"> • Multiple Regression Analysis 	CBCNP, dan EBCNP) dan Kinerja yang dirasakan oleh responden organisasi garmen. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi (CN) terhadap kinerja (JP) pada pakaian jadi (RMGs) dan hipotesis yang diprediksi menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dan kinerja diukur dengan persepsi responden.
10.	An Empirical Analysis of The Impact of	<i>European Scientific Journal</i>	Sample: <ul style="list-style-type: none"> • Purposive Sampling 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 60%

	<p>Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in The Kingdom of Saudi Arabia - "A Correlation Model"</p> <p>Oleh: Qureshi dan Sajjad (2015)</p>	<p>February 2015 edition</p> <p>Vol.11, No.4</p> <p>ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857-7431</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 300 karyawan <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuisisioner <p>Metode Analisis:</p> <p>Multiple Regression Analysis</p>	<p>responden merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima dari organisasi mereka.</p> <p>Namun, 30% mengatakan bahwa mereka sangat tidak setuju dengan ini.</p> <p>Para peneliti menemukan hubungan positif antara kompensasi dan prestasi kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,99 dan Variance yang dijelaskan sebesar 99%.</p>
11.	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap</p>	<p><i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan</i></p> <p>ISSN: 1411-1438, e-ISSN:</p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slovin • 110 Manajer <p>Pengumpulan Data:</p> <p>Kuisisioner</p>	<p>1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel bebas kompensasi finansial (X1) tidak berpengaruh</p>

	<p>Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur</p> <p>Oleh: Riyadi (2011)</p>	<p>2338-8234</p> <p>Vol. 13 No. 1 (2011): MARCH 2011</p>	<p>Metode Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPSS • SEM • Smart PLS 	<p>terhadap motivasi kerja (Z), hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik sebesar 0,283, dimana nilai ini dibawah nilai t-tabel (1,96). Hasil penelitian ini menolak atau tidak mendukung hipotesis 1.</p> <p>2. Hipotesis 2 didukung oleh hasil penelitian, yaitu gaya kepemimpinan (X2) secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja (Z), hal ini didukung dengan nilai t-statistic diatas 1,96 yaitu sebesar 3,652. Hasil ini mendukung</p>
--	--	--	---	--

				<p>teori maupun penelitian terdahulu.</p> <p>3. Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis 3, karena nilai t-statistic sebesar 0,792 dibawah ttabel (1,96), hal ini berarti bahwa kompensasi finansial (X1) tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y).</p> <p>4. Hasil penelitian mendukung hipotesis 4, yaitu gaya kepemimpinan (X2) secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai tstatistic diatas t-tabel (1,96)</p>
--	--	--	--	---

				<p>yaitu sebesar 2,623.</p> <p>5. Motivasi Kerja (Z) secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) dengan nilai tstatistic 4,293, hasil ini mendukung pernyataan yang diungkap di hipotesis</p> <p>6. Terkait dengan hasil penelitian untuk hipotesis 1 dan hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan, hal ini dapat terjadi kemungkinan</p>
--	--	--	--	--

				<p>disebabkan karena responden yang dipilih para manajer yang berada di tingkat menengah, dalam kondisi seperti ini harapan dari masing-masing responden bukan semata-mata kompensasi finansial yang dituju melainkan kompensasi non finansialpun dapat menjadi pertimbangan dalam meningkatkan motivasi maupun kinerja karyawan, karena pada umumnya kompensasi finansial yang diterima para</p>
--	--	--	--	---

				responden sesuai atau bahkan melebihi harapan responden.
12.	<p>Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang</p> <p>Oleh: Pradita (2017)</p>	<p><i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> Vol. 4 No.2, Juni 2017, p 153-164 p-ISSN: 1829-7528 e-ISSN: 2581-1584</p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sampling Jenuh • 170 tenaga pemasar <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuisisioner • Studi Pustaka <p>Metode Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEM • AMOS 22.0 • Sobel test 	<p>1) Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja.</p> <p>2) Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.</p> <p>3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.</p> <p>4) Motivasi berpengaruh signifikan positif</p>

				<p>terhadap kinerja.</p> <p>5) Kompensasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja.</p> <p>6) Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.</p> <p>7) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.</p> <p>8) Motivasi kerja memediasi antara kompensasi terhadap kinerja.</p> <p>9) Motivasi kerja memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.</p>
--	--	--	--	--

				10) Motivasi kerja memediasi antara karakteristik individu tenaga pemasar terhadap kinerja.
13.	The Influence of Perceived Organizational Support on Job Performance (Study at The Main Office of Pt. Bank Sulutgo Manado) Oleh: Paruntu (2016)	<i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi</i> Vol. 4 No. 2 Juni 2016, Hal. 077-085 ISSN 2303-1174	Sample: • 100 karyawan Pengumpulan Data: Kuisisioner Metode Analisis: Multiple Regression Analysis	1. (POS) Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterlibatan Kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Kantor Pusat Bank SulutGo. 2. Komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Prestasi Kerja pada Kantor Pusat Bank SulutGo. 3. Kepuasan Kerja

				<p>berpengaruh secara parsial dan tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja pada Kantor Pusat Bank SulutGo.</p> <p>4. Job Involvement berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Job Performance pada Kantor Pusat Bank SulutGo.</p>
14.	<p>Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan</p> <p>Oleh: Astuti dan Lesmana (2018)</p>	<p><i>Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen,</i></p> <p>Vol. 6, No. 2, pp. 42-50, September 2018</p> <p>p-ISSN 2355-1488,</p> <p>e- ISSN 2615-2932</p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 32 karyawan <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuisisioner • Dokumentasi • Wawancara <p>Metode Analisis:</p> <p>Multiple Regression Analysis</p>	<p>1. Perhitungan uji F menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($14.135 > 3,34$) atau $\text{sig } F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya secara bersama-sama variabel motivasi (X1) dan Beban Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap</p>

				<p>variabel kinerja (Y). Dengan demikian hipotesis yang menyebutkan ada pengaruh secara simultan variabel motivasi (X1) dan beban kerja (X2) terhadap kinerja (Y).</p> <p>2. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X1) memiliki nilai thitung sebesar 2,587 dengan signifikansi sebesar 0,015 karena thitung > ttabel (2,587 > 2,042). Maka secara parsial Motivasi (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y) dengan asumsi variabel bebas</p>
--	--	--	--	---

				<p>lainnya konstan.</p> <p>Dengan demikian hipotesis yang menyebutkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja diterima. Variabel Beban Kerja (X2) memiliki nilai thitung sebesar 3,426 dengan signifikansi sebesar 0,002 karena thitung > ttabel (3,426 > 2,042), maka secara parsial Beban Kerja (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y) dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.</p> <p>Dengan demikian hipotesis yang</p>
--	--	--	--	--

				<p>menyebutkan bahwa Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja diterima.</p> <p>3. Hasil perhitungan koefisien korelasi (R) menunjukkan nilai sebesar 0,703 yang hampir mendekati +1 artinya hubungan korelasi variabel motivasi (X1) dan beban kerja (X2) terhadap kinerja sangat kuat dan erat.</p> <p>4. Hasil perhitungsn R Square (R²) menunjukkan nilai sebesar 0,494, artinya 49,4% variabel motivasi (X1) dan beban kerja (X2) mampu</p>
--	--	--	--	--

				menjelaskan naik turunnya variabel kinerja (Y) sedangkan sisanya 50,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel bebas yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
15.	<p>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Great Citra Lestari</p> <p>Oleh: Agustyna dan Prasetyo (2020)</p>	<p><i>Jurnal Mitra Manajemen (JMM)</i> Vol.4, No. 1, 28-38. © 2020 Kresna BIP. ISSN 2614-0365 e-ISSN 2599-087X</p>	<p>Sample:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensus • 120 karyawan <p>Pengumpulan Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuisisioner • Wawancara <p>Metode Analisis: Multiple Regression Analysis</p>	<p>Berdasarkan hasil yang didapat pada penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Great Citra Lestari. Selain itu terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara</p>

				persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
--	--	--	--	---

Penelitian di atas menunjukkan adanya signifikansi dari hubungan tiap variabel independen, seperti motivasi, kompensasi, dan persepsi dukungan organisasional secara parsial terhadap variabel dependen yang merupakan kinerja. Dari banyaknya hasil studi empiris signifikansi di atas, ditemukan beberapa *GAP* pada penelitian lain sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem oleh Purnami (2017), menyatakan pada poin ke-2 hasil penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh negatif sebesar -0,02 terhadap kinerja dan hubungan tersebut tidak signifikan. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif sebesar 0,03 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai t hitung sebesar 0,16.
2. Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua oleh Kambu, et al (2012), menyatakan pada poin ke-2 hasil penelitiannya bahwa pengaruh secara langsung POS terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.043, pvalue sebesar 0.281. Karena nilai p-value>0.05 mengindikasikan tidak adanya pengaruh langsung antara POS terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda oleh Suwati (2013), menyatakan pada poin ke-2 hasil penelitiannya bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Diketahui nilai thitung variabel motivasi

kerja (X₂) sebesar 0,722 bila dibandingkan dengan nilai t tabel maka thitung 0,722 < 1,672, H₀ diterima dan H_a ditolak artinya variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Y) dengan nilai standart koefisien beta terendah sebesar 0,93.

4. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia oleh Sinaga dan Hidayat (2020), menyatakan pada poin ke-1 hasil penelitiannya bahwa nilai thitung motivasi sebesar 0.459 lebih kecil dari nilai t tabel 1.669, dan nilai signifikansi sebesar 0.648 lebih besar dari nilai alpha 0.05, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak, artinya bahwa secara parsial **motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan** PT. Kereta Api Indonesia cabang Rantau Prapat.

2.2. Tinjauan Teoritis

2.2.1. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Motivasi pada sumber daya manusia merupakan aspek yang sakral dan seringkali memberi tantangan bagi tingkat manajerial. Motivasi tidak melulu berarti bekerja keras, namun juga merupakan refleksi sudut pandang kita mengenai kemampuan yang ada dalam diri sendiri. Motivasi menjabarkan tentang kekuatan, arah dan tingkat ketekunan seseorang dalam upayanya mencapai tujuan, dalam konsep ini motivasi secara umum merupakan kaitan dengan upaya menuju setiap tujuan (Robbins & Judge, 2015).

Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia cenderung ditujukan pada sumber daya manusia di level bawah. Motivasi membahas solusi dalam menuntun daya dan potensi bawahan kemudian mengarahkannya agar dapat produktif bekerja sama serta berhasil mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Menurut (Mathis & Jackson, 2006), motivasi yaitu sebuah keinginan pada diri seseorang yang membuat orang

tersebut bertindak. Mengutip (Herzberg et al., 2017), bahwa ada 2 faktor yang menjadi pengaruh kondisi pekerjaan seseorang, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang berasal dari dalam diri tiap individu. Motivasi ekstrinsik merupakan daya yang mendorong dan berasal dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi kerja. Menurut teori proses (*Process Theory*), motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam individu, lalu motivasi ekstrinsik timbul karena adanya dorongan dari faktor eksternal.

Motivasi intrinsik merupakan aktivitas yang tidak mengharapkan timbal balik dari aktivitas itu sendiri. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai konteks sumber daya manusia yang berperan sebagai acuan dalam menggambarkan usaha yang mengisi kebutuhan untuk berkembang seperti halnya aktualisasi diri, kompetensi, dan prestasi. Beberapa aspek motivasi intrinsik, antara lain yaitu: penghargaan (bukan uang maupun materi), prestasi, tanggung jawab, perkembangan dan kemajuan, serta pekerjaan itu sendiri. Di sisi lain, penghargaan ekstrinsik yang diperoleh sebagai risiko dari bekerja, tidak memberikan dampak kepuasan yang langsung saat aktivitas bekerja dilakukan. Beberapa aspek dari motivasi ekstrinsik yaitu: kebijaksanaan perusahaan dan sistem administrasi, gaji, bonus, kondisi fisik kerja, keamanan kerja, hubungan interpersonal, dan supervisi. Mengutip (Cushway & Lodge, 1999) yang menyatakan bahwa ada 2 faktor yang menjadi pengaruh kondisi pekerjaan seseorang, seperti faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut sebagai *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang disebut sebagai *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Hal ini dapat kita simpulkan, bahwa 2 faktor yang menjadi pendorong atau motivasi sumber daya manusia, yaitu faktor internal yang disebut sebagai motivasi intrinsik dan faktor eksternal yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan batin yang membuat kita bekerja dan ingin bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan pribadi atau organisasi (George & Jones, 2005).

b. Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut (Suyono & Mudjanarko, 2017), Maslow mengembangkan sebuah teori yang menunjukkan keterkaitan dari semua motivasi. Maslow menyebut teorinya sebagai "hierarki kebutuhan". Kebutuhan ini memiliki tingkatan yang berbeda.

Saat tingkat kebutuhan telah terpenuhi atau terdominasi, orang tidak lagi termotivasi oleh kebutuhan. Kemudian, manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat selanjutnya. Maslow memilah tingkatan kebutuhan manusia menjadi sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*): kebutuhan dasar, seperti lapar, haus, tempat tinggal, tidur, seks, oksigen, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan akan keamanan (*the need for security*): meliputi rasa aman dan rasa terlindungi akan kerugian fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan bersosial (*social needs*): meliputi kebutuhan untuk memiliki dan dimiliki, kasih sayang, penerimaan, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan untuk dihargai (*need for rewards*): mencakup elemen-elemen penghargaan internal yang meliputi harga diri, independensi, dan prestasi; Serta pengaruh eksternal seperti status, akreditasi, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*the need for self-actualization*): meliputi keinginan untuk menjadi lebih sepenuhnya kemampuan diri, menjadi apa saja sesuai dengan kemampuannya.

2. Teori Kebutuhan McClelland

Dalam buku *Introduction to Psychology* oleh (Morgan, 1987) dijelaskan bahwa kebutuhan akan prestasi tumbuh dari pelatihan kemandirian di masa kanak-kanak. Pelatihan kemandirian terdiri dari tuntutan orang tua agar anak-anak melakukan hal-hal seperti membela hak-hak mereka, mengetahui jalan-jalan mereka di sekitar kota pezrgi bermain, dan

mencoba melakukan sesuatu untuk diri mereka sendiri. Latihan kemandirian itu sendiri merupakan salah satu jenis latihan prestasi. Melalui nasihat, penghargaan, dan mungkin sedikit hukuman, beberapa orang tua mengajar anak-anak mereka untuk mendekati tugas yang menantang dengan gagasan untuk menguasai mereka. Anak-anak yang berhasil sedikit tugas mendapatkan kepercayaan diri dan mencari tantangan lain.

Teori kebutuhan David McClelland dalam (Robbins & Judge, 2015) dibagi dalam 3 kebutuhan (*Three-Needs Theory*), yaitu:

- 1) Kebutuhan akan peranguhan (*need of achievement, nAch*), sebuah dorongan untuk berprestasi, meliputi pencapaian dengan berbagai standar tertentu.
- 2) Kebutuhan akan dominasi (*need of power, nPow*), sebuah dorongan kebutuhan untuk mengontrol dan mempengaruhi perilaku orang lain.
- 3) Kebutuhan akan aliansi (*need of affiliation, nAff*), motivasi untuk menciptakan dan memastikan keberlangsungan hubungan baik dengan orang lain.

Berbeda dengan Maslow dan Alderfer, McClelland percaya bahwa kebutuhan dipelajari dan dapat dikembangkan melalui pelatihan. Dalam demonstrasi dramatis, ia melatih pengusaha di India untuk memiliki nAch yang lebih besar. Studi lanjutan dua tahun kemudian menunjukkan bahwa pengusaha terlatih ini telah melipatgandakan jumlah pekerjaan baru dan menginvestasikan lebih banyak uang dalam usaha bisnis lokal dibandingkan dengan mereka yang tidak dilatih untuk memiliki tingkat nAch yang lebih tinggi (Miron & McClelland, 1979). McClelland percaya bahwa mempromosikan tingkat nAch yang lebih tinggi akan mendorong pembangunan ekonomi di negara-negara miskin (McClelland, 1961).

3. Teori X dan Y

Penjelasan Douglas McGregor, dalam (Robbins & Judge, 2015) yaitu asumsi tentang dua sudut pandang manusia, teori negatif (X) dan juga teori positif (Y). Di bawah

Teori X, manajerial yakin jikalau sumber daya manusia secara esensial tidak menyukai pekerjaan dan oleh sebab itu perlu diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukannya. Di bawah Teori Y, sebaliknya, manajerial menganggap sumber daya manusia dapat melihat sebuah aktivitas kerja sebagai hal yang alami seperti istirahat atau bermain, dan oleh karena itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari, tanggung jawab. McGregor merumuskan pandangan manajerial yang meliputi sifat manusia memiliki dasar berupa asumsi tertentu yang membentuk perilaku mereka.

a. Asumsi Teori X [Pandangan Negatif tentang Manusia]

- Manusia memiliki ketidaksukaan yang melekat pada pekerjaan dan menghindarinya jika memungkinkan.
- Karena perilaku ini, manusia harus dipaksa, dikontrol, dituntun, dan diintimidasi dengan hukuman agar mereka bekerja.
- Mereka lebih suka diarahkan, menghindari tanggung jawab, tidak terlalu berambisi, dan menginginkan keamanan.

b. Asumsi Teori Y [Pandangan positif tentang Manusia]

- Daya mental dan fisik dalam melakukan aktivitas kerja sama alaminya dengan bermain dan istirahat.
- Kendali dan ancaman eksternal bukan merupakan cara tunggal untuk menghasilkan usaha. Orang dapat melatih pengarahan diri dan kontrol diri dalam mencapai tujuan.
- Tingkat komitmen terhadap tujuan ditentukan oleh ukuran penghargaan yang dilampirkan dengan pencapaian.
- Dalam kondisi yang tepat, manusia belajar dan tidak hanya menerima tanggung jawab tetapi juga mencarinya (Wehrich & Koontz, 2004).

4. Teori Dua-Faktor

Herzberg melakukan studi motivasi di mana dia melakukan wawancara pada akuntan dan insinyur dengan total 200 responden. Ia memanfaatkan teknik pengumpulan data kejadian kritis dengan dua pertanyaan: a. kapan seseorang mengalami kepuasan dengan pekerjaannya – apa yang membuatnya bersemangat dan b. kapan seseorang merasa sangat buruk tentang pekerjaannya – apa yang membuatnya berhenti.

Meringkas perasaan baik dan buruk ini, Herzberg berpendapat bahwa ada pemuas pekerjaan (*motivators*) yang terkait dengan konten pekerjaan dan ketidakpuasan pekerjaan (*hygienes*) berkaitan dengan konteks pekerjaan. Motivator ini meliputi *Achievement*, *Recognition*, *Work* itu sendiri, *Responsibility*, dan *Advancement*. Faktor-faktor kebersihan tidak 'memotivasi/memuaskan' melainkan 'mencegah ketidakpuasan.' Faktor-faktor ini bersifat kontekstual seperti, Kebijakan Perusahaan, Administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan Interpersonal, Supervisor, dan Kondisi Kerja (Herzberg et al., 2017).

Pengelompokan faktor yang memiliki hubungan dengan perasaan positif disebut Herzberg sebagai motivator. Herzberg menyebut faktor-faktor ini sebagai motivator karena dia merasa faktor-faktor tersebutlah yang memicu adanya peningkatan kinerja. Selanjutnya, Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan disebut sebagai kebersihan (*hygienes*) karena, seperti kebersihan fisik, faktor-faktor tersebut mencegah kerusakan tetapi tidak mengarah pada pertumbuhan. Herzberg merasa bahwa jika kita memberi seseorang faktor kebersihan ini, kita tidak akan memberi mereka motivasi tetapi kita akan mencegah ketidakpuasan. Herzberg percaya kebersihan dapat mempengaruhi kinerja. Dapat diperhatikan bahwa ketika faktor kebersihan terpenuhi, kapasitas kerja sumber daya manusia kurang. Ketika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, kinerja turun. Dengan demikian, kebersihan tidak akan membawa sebuah peningkatan pada produktivitas, tetapi akan mencegah suatu penurunan.

c. Jenis Motivasi

Pada tahun 1918 (Woodworth, 1918) dan dicatat oleh (Rheinberg & Engeser, 2018) secara umum diasumsikan bahwa ada dua tipe dasar motivasi: intrinsik dan ekstrinsik. Akibatnya, (Schultheiss et al., 2009) telah menyebut motivasi "penghubung alami antara orang dan situasi", antara internal dan eksternal. Motivasi pada tingkat internal berarti memiliki keinginan atau keengganan. Artinya ingin atau takut. Seseorang tidak dapat dimotivasi jika ia adalah organisme kosong seperti yang biasa disiratkan oleh para behavioris.

Aristoteles mengidentifikasi perbedaan dalam Etika Nicomachean-nya antara kesenangan sebagai elemen penting dari aktivitas dan kesenangan yang berasal dari luar aktivitas (Schneider, 1996). Sepertinya, dia mengacu pada apa yang disebut sebagai intrinsik dan ekstrinsik motivasi meskipun dia tidak menggunakan istilah-istilah itu.

Menurut (Woodworth, 1918), istilah intrinsik dan ekstrinsik yang menyangkut konteks psikologi pertama kali digunakan olehnya. Yang pertama mengacu pada "aktivitas yang berjalan dengan dorongannya sendiri" dan yang terakhir ke aktivitas "didorong oleh beberapa motif ekstrinsik". Dia menyatakan bahwa motif ekstrinsik akan memijakkan perhatian pada penghargaan dan mengalihkan perhatian dari dan penyerapan dalam aktivitas, membuat motivasi intrinsik lebih kecil kemungkinannya. Dia juga memiliki opini bahwa motivasi untuk suatu kegiatan mungkin berubah selama pengejarannya dalam arti bahwa seseorang mungkin memulai karena alasan ekstrinsik tetapi menemukan kesenangan utama dalam pengejarannya nanti (Rheinberg & Engeser, 2018). Woodworth tidak memasukkan motivasi berprestasi dalam diskusi.

Dalam (Bühler, 1922) membedakan kesenangan dari melakukan atau menciptakan sesuatu ("Funktionslust" dan "Schaffenslust") dan kesenangan setelah menyelesaikan suatu kegiatan atau dengan mendapatkan kepuasan dari hasilnya ("Endlust" atau "Befriedigungslust"). Yang pertama menyiratkan motivasi intrinsik dan yang kedua

menyiratkan motivasi berprestasi tetapi Bühler tidak juga menggunakan istilah-istilah ini (Locke & Schattke, 2019).

d. Faktor Pengaruh Motivasi

Motivasi menurut teori Herzberg dalam (Luthans, 2011) terdiri dari 2 faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Secara teoritis, yang dimaksud dengan motivasi intrinsik merupakan beberapa hal yang menjadi pendorong pencapaian yang bersifat intrinsik, artinya berasal dari dalam diri seseorang. Lalu, yang dimaksud motivasi atau pemeliharaan ekstrinsik adalah beberapa faktor yang bersifat ekstrinsik, artinya berasal dari luar individu yang pada gilirannya menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Menurut Herzberg, kedua faktor ini sangat penting dalam memotivasi karyawan meskipun Herzberg menekankan motivasi intrinsik untuk meningkatkan motivasi karyawan tetapi tanpa motivasi ekstrinsik akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan yang berdampak pada perilaku dan kinerja karyawan. Herzberg menjelaskan dan dikutip oleh (Luthans, 2011), indikator motivasi intrinsik:

1. Prestasi (*Success*). Seorang individu dapat dikatakan berhasil apabila dilihat dari prestasi yang telah dicapainya, maka dari itu pimpinan harus mempelajari bawahan dan apa yang dikerjakan olehnya dengan membukakan kesempatan kepada mereka agar pegawai dapat berusaha keras untuk mencapai hasil yang baik. Ketika karyawan telah berhasil melakukan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.
2. Pengakuan. Sebagai kelanjutan dari keberhasilan implementasi, pimpinan harus memberikan pernyataan pengakuan atas keberhasilan karyawan yang dapat diwujudkan melalui berbagai cara seperti pemberian piagam penghargaan atau uang tunai.
3. Bekerja sendiri. Pemimpin melakukan upaya nyata dan meyakinkan agar bawahan memahami pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan dan berusaha menghindari

kebosanan dalam pekerjaan karyawan dan memastikan bahwa setiap karyawan benar dalam pekerjaannya.

4. Tanggung jawab. Tanggung jawab dapat menjadi faktor pendorong bagi bawahan jika pimpinan menghindari pengawasan atau supervisi yang ketat, yaitu dengan memperkenankan mereka bekerja sendiri selama pekerjaannya juga dapat menganut prinsip partisipatif. Prinsip partisipasi yang diterapkan oleh pimpinan menjadikan bawahan dalam kapasitas penuh membuat perencanaan dan pelaksanaan kerjanya sendiri.
5. Kemajuan (*Development*). Pengembangan merupakan salah satu faktor pendorong bagi bawahan. Bila kita asumsikan tujuan faktor ini adalah sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulai dengan memberikan karyawannya pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini telah dilakukan, maka pemimpin memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk dikembangkan, dinaikkan pangkatnya, dan dikirim untuk pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Selanjutnya, Herzberg oleh (Luthans, 2011), menjabarkan indikator motivasi ekstrinsik:

1. Kebijakan dan administrasi. Dalam hal ini, yang dijadikan motivasi ekstrinsik adalah yang diterapkan pada pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan. Kebijakan dan administrasi secara konvensional dibuat secara tertulis oleh pimpinan. Kebijakan atau administrasi yang dibuat dapat dijadikan pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pimpinan masing-masing akan menjalankan kebijakan dan administrasi agar bisa berbuat seadil-adilnya.
2. Pengawas mutu. Tingkat pengawas yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan. Pemimpin harus memahami bagaimana mengawasi karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman. Dari kasus ini, pemimpin harus berusaha memperbaiki diri dengan mengikuti aktivitas pelatihan dan juga pendidikan.

3. Afiliasi antar pribadi. Hubungan interpersonal menunjukkan hubungan individu antara pekerja dengan manajerial, dan antara pekerja dengan rekan kerja, dimana terjadi kemungkinan bahwa pekerja merasa kurang bersosial dengan atasan atau rekan kerjanya.
4. Kondisi kerja. Setiap pemimpin dapat berperan dalam berbagai hal sehingga situasi setiap bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya, ruangan khusus untuk unit, penerangan, furnitur, suhu udara, dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg, jika kondisi lingkungan yang berdaya guna dapat diciptakan, prestasi tinggi dapat diciptakan, prestasi yang tinggi ini dapat dihasilkan melalui fokus konsentrasi pada kebutuhan ego dan realisasi diri yang juga lebih tinggi.
5. Upah (*Salary*). Pada umumnya setiap pemimpin kurang dapat memutuskan sendiri besaran gaji yang berlaku di unitnya. Namun, setiap manajer memiliki kewajiban untuk menilai apakah posisi di bawah pengawasannya diberi kompensasi sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Pemimpin harus mencoba mencari tahu bagaimana posisi di kantor diklasifikasikan dan elemen apa yang menentukan klasifikasi itu.

Menurut (Gardner, 1972), Orang dengan tingkat kecenderungan yang tinggi (*High in Achievement*) telah terbukti memperhatikan kesuksesan, cenderung terlibat dalam aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian, dan lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan menengah (Atkinson, 1964). Orang-orang dengan tingkat kecenderungan yang rendah ini (*Low in Achievement*) telah terbukti memperhatikan kegagalan, cenderung menghindari tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian, dan lebih menyukai tugas-tugas yang terlalu mudah atau terlalu sulit dalam kaitannya dengan kemampuan orang tersebut.

Atkinson (Atkinson, 1964) telah mendalilkan bahwa kecenderungan untuk mencapai (M) menggabungkan multiplikasi dengan pengaruh situasi untuk menghasilkan kecenderungan untuk mendekati sukses. Dijelaskan dalam bentuk yang paling bersahaja,

teori Atkinson menyatakan bahwa kecenderungan untuk mendekati suatu aktivitas pencapaian (*Tendency*, T_s) adalah fungsi dari tiga faktor:

- Motif untuk sukses (*Motive*, M_s),
- Probabilitas bahwa seseorang akan berhasil dalam aktivitas tersebut (P_s), dan
- Nilai insentif keberhasilan (*Incentive*, I_s).

Faktor-faktor tersebut berhubungan secara perkalian, sehingga: $T_s = M_s \times P_s \times I_s$.

Dimana:

- **T_s** = Harapan untuk sukses
- **M_s** = Ciri-ciri kepribadian yang relatif permanen
- **P_s** = Estimasi subjektif dari kemungkinan sukses
- **I_s** = Nilai insentif yang terkait dengan kesuksesan

Bagi Atkinson, faktor situasional adalah kekuatan harapan atau probabilitas keberhasilan (P) dan nilai insentif dari keberhasilan kegiatan tertentu (I). Kecenderungan untuk mendekati keberhasilan (T) atau kekuatan motif untuk berprestasi diwakili oleh Atkinson sebagai $T = M \times P \times I$. "Variabel pertama, M adalah karakteristik yang relatif umum dan stabil dari orang yang hadir dalam situasi perilaku. Tapi, dua variabel lainnya, P dan I , bergantung pada pengalaman masa lalu individu dalam situasi tertentu yang mirip dengan yang sekarang ia hadapi. Variabel ini berubah saat individu berpindah dari satu situasi kehidupan ke situasi kehidupan lainnya. dan diperlakukan sebagai karakteristik situasi tertentu atau tugas tertentu" (Atkinson, 1964).

e. Indikator Motivasi

Ada tiga indikator motivasi yang dikutip dari pernyataan (George & Jones, 2005):

1. Perilaku (*direction of behaviour*). Kapabilitas berperilaku sumber daya manusia dalam melakukan aktivitas kerja yang diberikan. Individu yang didampingi dengan adanya unsur motivasi akan menghasilkan perilaku dalam bekerja.
2. Usaha (*level of effort*). Usaha ini berkaitan seberapa keras usaha yang diberikan sumber daya manusia dalam melakukan aktivitas kerjanya. Tingkat usaha yang keras adalah hasil dari motivasi yang diberikan.
3. Kegigihan (*level of persistence*). Kegigihan ini mengacu pada perilaku sumber daya manusia yang tetap ingin melakukan aktivitas kerja disamping munculnya hambatan dalam bekerja. Motivasi dalam bekerja akan menghasilkan tingkat kegigihan yang tinggi dalam bekerja. Hal ini yang menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk mencari solusi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

2.2.2. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan bagian dari fungsi prinsip pengorganisasian sumber daya manusia. Kompensasi adalah pemberian imbalan yang diperuntukkan oleh organisasi atau perusahaan kepada sumber daya manusianya secara *direct* atau *indirect* dimana kompensasi tersebut diterima dalam bentuk uang, barang, atau fasilitas lainnya kepada sumber daya manusia sebagai honorarium atas dedikasi yang telah dicapai kepada perusahaan. Kompensasi diberikan kepada karyawan baik finansial maupun nonfinansial sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kompensasi yang tepat akan memotivasi karyawan untuk bertahan dalam organisasi dan secara tidak sadar akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan baik berupa uang, berbagai jenis jasa, dan berbagai manfaat lain yang diberikan oleh organisasi (Burack &

Smith, 1982). Menurut (Robbins, 1997), kompensasi diklasifikasikan dalam dua jenis, yaitu: penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Kompensasi adalah semua imbalan ekstrinsik yang diterima karyawan atas pekerjaannya, yang terdiri dari upah gaji pokok, insentif atau bonus, dan tunjangan tambahan lainnya (Byars & Leslie, 2000). Definisi kompensasi (Rothwell & Kazanas, 2003) adalah sebagai umpan balik yang diterima karyawan dalam bentuk moneter dan non-moneter. Kompensasi bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi seperti gaji yang diterima setiap bulan adalah kompensasi langsung dan kompensasi pembayaran dalam bentuk selain uang adalah kompensasi tidak langsung.

Mengutip (Dessler, 2009) yang menyatakan bahwa kompensasi berupa pembayaran atau upah yang ditujukan kepada sumber daya manusia sebagai kontribusi dari pekerjaan sumber daya manusia tersebut. Kompensasi dapat berarti sesuatu yang berbeda antara orang yang berbeda. Kompensasi pada basisnya diperlukan untuk memelihara gaya hidup sumber daya manusia yang layak. Namun, kompensasi juga memberikan pengukuran empiris dari nilai individu bagi organisasi. Pembayaran kompensasi merupakan fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan dampak signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya.

b. Jenis Kompensasi

Hasil logis dari proses manajemen kinerja adalah menentukan karyawan mana yang paling pantas mendapatkan penghargaan. Kompensasi mencakup pembayaran dan tunjangan (yaitu, administrasi upah dan gaji, deskripsi pekerjaan, kompensasi eksekutif, pembayaran insentif, asuransi, administrasi cuti liburan, rencana pensiun, bagi hasil, rencana saham). Mengalokasikan penghargaan adalah aktivitas yang kompleks dan terspesialisasi. Imbalan mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah per jam) dan kompensasi tidak langsung (*benefits*) yang ditawarkan organisasi kepada karyawan. Tujuan dari praktik kompensasi

yaitu untuk menyokong organisasi membangun dan memelihara tenaga kerja yang kompeten dan loyal dengan biaya yang terjangkau (Sims & Bias, 2019).

Menurut (Dessler, 2009), jenis kompensasi berupa: pertama pembayaran uang langsung berupa gaji, insentif upah, komisi, dan bonus: kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan seperti pertanggung jawaban atau jaminan, hiburan atas biaya perusahaan: ketiga, penghargaan nonfinansial yang tidak mudah diukur seperti lingkungan kerja yang tidak terduga, jam kerja yang fleksibel dan kantor yang bergengsi.

c. Faktor Pengaruh Kompensasi

Kompensasi memiliki faktor pengaruh dari beberapa dominasi elemen yang beragam seperti *labor market factors*, perundingan bersama, dan filosofi kepemimpinan senior mengenai gaji dan tunjangan (Newman et al., 2017). Seperti kegiatan HRM lainnya, praktik kompensasi juga dipengaruhi oleh undang-undang pemerintah, misalnya, persyaratan hukum upah yang sama untuk pekerjaan yang sama, ketentuan upah minimum dan lembur, dan tunjangan yang diperlukan seperti jaminan sosial. Selain tingkat gaji, sistem kompensasi yang berhasil didasarkan pada keadilan. Karyawan membawa berbagai perspektif untuk diambil dalam memutuskan apakah mereka puas dengan kompensasi yang mereka terima, sehingga membuat manajemen kompensasi menjadi aktivitas HRM yang sangat menantang (Sims & Bias, 2019).

Ada dua filosofi dasar yang melatarbelakangi pemberian kompensasi kepada karyawan yaitu filosofi hak (*entitlement*) dan filosofi kinerja (Mathis & Jackson, 2006). Filosofi hak mengasumsikan bahwa individu yang telah bekerja selama bertahun-tahun akan mendapatkan imbalan yang meningkat dengan sedikit pertimbangan kinerja. Berdasarkan peningkatan biaya hidup serta beberapa indikator ekonomi lainnya. Filosofi pembayaran berbasis kinerja mensyaratkan bahwa perubahan kompensasi tercermin dari perbedaan

kinerja karyawan. Karyawan yang menghasilkan kinerja yang memuaskan akan menaikkan tingkat kompensasinya sejalan dengan tingkat maginal kerjanya.

Menurut (Dessler, 2009), ada beberapa faktor penentu kompensasi, yaitu:

1. Upah dan peraturan pemerintah.
2. Bagaimana serikat pekerja mempengaruhi keputusan mengenai kompensasi.
3. Kebijakan kompensasi.
4. Keadilan dan dampaknya terhadap tingkat pembayaran.

d. Indikator Kompensasi

Indikator yang paling banyak digunakan dalam perealisasiian kompensasi menurut (Dessler, 2009) antara lain:

1. Gaji. Imbalan langsung yang harus dialokasikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Insentif. Diberikan kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan semangat bekerja dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Bonus. Diberikan kepada karyawan apabila ada keuntungan lebih dari perusahaan.
4. Tunjangan. Diberikan sampai tingkat tertentu untuk menjamin dan memberikan fasilitas yang baik bagi pegawai. Keuntungan-keuntungan diberikan tidak hanya dalam bentuk finansial tetapi dapat diberikan dalam bentuk sarana transportasi atau telekomunikasi.
5. Asuransi. Asuransi yang banyak digunakan untuk kompensasi perusahaan kepada karyawan adalah asuransi kesehatan. Termasuk kewajiban pemerintah memberikan jaminan kesehatan bagi pegawai.
6. Imbalan non finansial. Dapat diartikan sebagai banyak hal yang memberikan apresiasi terhadap hasil kinerja pegawai. Misalnya, adanya aktivitas family gathering memperkuat kekompakan tim di dalam perusahaan.

2.2.3. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Definisi Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasional, POS atau Perceived Organizational Support memiliki interpretasi sebagai aktivitas partisipatif yang terbangun oleh sensitifitas sumber daya manusia dan ditujukan kepada perusahaan, dimana dalam aktivitas ini ditaruhnya harapan akan adanya feedback dari perusahaan yang mengulas tentang kesejahteraan sumber daya manusianya. Dalam teori (Eisenberger et al., 1986) dijelaskan bahwa tiap sumber daya manusia dalam kasus ini percaya bahwa perusahaan akan memberikan timbal balik dan kemakmuran yang sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan pada perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2015), persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai tolak ukur dimana individu berkeyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi sumber daya manusia dan peduli terhadap kemakmuran mereka. Dilihat dari sejauh mana interaksi sosial dari sesama individu sumber daya manusia dan kelompok yang melibatkan atau membahas akan hal semacam ini, teori persepsi dukungan organisasional mengeksplorasi interaksi daripada individu sumber daya manusia dengan organisasi/instansinya dan bagaimana langkah organisasi ini dalam mengambil tindakan terhadap mereka.

Persepsi dukungan organisasi diasumsikan sebagai bentuk aspirasi sumber daya manusia menyinggung tentang sejauh mana perusahaan mengevaluasi kontribusi dan mengambil peran terhadap kemakmuran sumber daya manusia berdasarkan persepsi karyawan akan bagaimana perusahaan memberi *value* atas kinerja karyawan dan apakah telah sinkron dengan kebutuhan sosio-emosional karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sumber daya manusia percaya bahwa organisasi mereka telah berperan kooperatif saat penganan *rewards* dipertimbangkan secara adil, sumber daya manusia dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan, dan supervisi mereka dianggap sebagai hal yang mendukung (Robbins & Judge, 2015). Persepsi dukungan organisasional berupa keyakinan yang secara

global dikembangkan oleh sumber daya manusia menyinggung sejauh mana tingkat komitmen organisasi terhadap sumber daya manusia dengan tolak ukur kontribusi yang telah mereka berikan dan perhatian organisasi terhadap kehidupan perseorangan mereka (Wayne et al., 1997).



b. Teori Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasi bertujuan untuk membentuk visi sumber daya manusia bahwa perusahaan akan memberi perhitungan atas upaya yang maksimal untuk tujuan perusahaan. Sampai batas dimana persepsi dukungan organisasi tersebut mewujudkan asumsi mereka sehingga dengan terealisasinya hal ini, akan memicu terjadinya pengembangan ikatan emosional positif individu terhadap perusahaan. Menurut (Eisenberger et al., 1986), faktor pendorong persepsi dukungan organisasional adalah tingkat kecenderungan individu dalam menempatkan organisasi pada karakteristik manusia. Secara esensi, persepsi dukungan organisasi memiliki faktor pengaruh dari berbagai aspek dalam perilaku organisasi dan dapat memberikan *influence* terhadap interpretasi sumber daya manusia perihal motif organisasi yang menjadi dasar aktifitas berperilaku sumber daya manusianya.

Dalam hal yang telah disebutkan, ditemukan posibilitas adanya visualisasi kesepakatan antara persepsi dukungan organisasi terhadap organisasi itu sendiri, dan dalam berbagai situasi yang memungkinkan munculnya reaksi dari organisasi terhadap kinerja mereka yang mengalami peningkatan dan timbulnya hasrat untuk memberi *rewards*, serta meningkatkan standar kualitas pekerjaan yang ditanggung. Asumsi dari (Eisenberger et al., 1986), yang menyebutkan bahwa POS dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek perlakuan sumber daya manusia oleh organisasi yang kemudian memiliki pengaruh interpretasi sumber daya manusia terhadap *motive* organisasi yang menjadi dasar dari perlakuan itu.

Terdapat beberapa teori dukungan organisasional yang menjadi dasar konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi yang mengacu pada *psychological process* menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002), sebagai berikut:

1. Didasari oleh norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi memegang kewajiban serta kepedulian terhadap kemakmuran, dan mendukung organisasi mencapai tujuannya.

2. Kepedulian, rasa hormat dan izin yang disugestikan dukungan organisasi diharuskan untuk memenuhi kebutuhan elemen sosio emosional serta dapat menjadikan pendorong individu dalam menerlibatkan kedudukan organisasi dan peran mereka terkait dengan identitas sosial.
3. Dukungan organisasi diharuskan untuk memiliki elemen yang meyakinkan sumber daya manusia bahwa organisasi dapat mengakui dan memberikan *value* terhadap peningkatan kinerja (yang kemudian berupa *rewards*). Dalam prosesnya, hal ini harus menimbulkan hasil yang bersifat mutualisme antara organisasi dengan individu, dimana harapan atas terjadinya proses tersebut juga organisasi mendapatkan komitmen dan peningkatan kualitas kinerja yang nantinya dapat menjadi faktor pengurang *turnover*. Di sisi lain, sumber daya manusia mendapatkan tingkat kepuasan kerja serta kenyamanan untuk berada dalam organisasi.

Pendapat (Mathis & Jackson, 2006), mengemukakan bahwa ada beberapa faktor pendiri dukungan organisasional sebagai berikut:

1. *Training & development*,
2. *Tools & technology*,
3. *Work standards*,
4. *Management & work colleagues*.

Menurut (Kraimer & Wayne, 2004), persepsi dukungan organisasi memiliki 3 dimensi bagian, yaitu persepsi dukungan organisasi terhadap:

1. Dukungan organisasi untuk penyesuaian didefinisikan sebagai "sejauh mana organisasi peduli tentang penyesuaian karyawan (termasuk keluarga) setelah transfer pekerjaan".
2. Dukungan organisasi yang dirasakan karir digambarkan sebagai "sejauh mana organisasi peduli dengan kebutuhan karir karyawan", seperti perencanaan karir, dan juga sistem pengukuran berorientasi karir.

3. Dukungan keuangan organisasi yang dirasakan diartikan sebagai "sejauh mana organisasi memperhatikan kebutuhan keuangan karyawan dan jumlah yang perusahaan penghargaan kontribusi karyawan dalam hal kompensasi dan tunjangan kerja". Contoh seperti tunjangan biaya hidup, bonus tugas, dan waktu luang termasuk dalam persepsi dukungan finansial.

c. Indikator Persepsi Dukungan Organisasional

Berbasis dari teori dukungan organisasi, sumber daya manusia menjadikan organisasi sebagai elemen personifikasi. Persepsi dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) memiliki 3 indikator besar, sebagai berikut:

1. *Fairness*. Keadilan yang dimanfaatkan untuk menetapkan distribusi sumber daya diantara individu. Studi empiris menyatakan bahwa ada banyak kasus yang memiliki hubungan dengan keadilan alokasi sumber daya dan bertumbuh cepat pada faktor POS. Eksistensi kasus ini menjadi bukti bahwa organisasi menunjukkan kepedulian terhadap situasi dan kondisi sumber daya manusianya.
2. *Supervisor Support*. Tolak ukur bentuk dukungan yang diperoleh dari atasan terkait dengan kontribusi yang diberikan sumber daya manusia terhadap aktivitas kerjanya. Sumber daya manusia mengembangkan pandangan visual bagaimana atasannya menilai kontribusi yang telah diberikan. Atasan berperan sebagai representatif organisasi yang bertanggung jawab mengarahkan serta mengevaluasi sumber daya manusia. Orientasi ini dilihat sebagai indikasi adanya dukungan dari organisasi.
3. *Organizational Rewards & Job Conditions*. Aktivitas kerja sumber daya manusia berperan sebagai nilai evaluatif dan tolak ukur kontributif dapat mencapai tingkat positif bila didampingi dengan POS. Beberapa faktor *organizational rewards* dan *job conditions* memiliki hubungan dengan POS, sebagai berikut:

- 1) Gaji, pengakuan, & promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi tentang adanya kesempatan untuk mendapat *rewards* akan menjadi faktor peningkat POS.
- 2) Keamanan bekerja. Terjaminnya sumber daya manusia akan posisinya untuk sekarang dan masa mendatang menjadi indikator POS yang kuat.
- 3) Kemandirian. Terdapat kontrol menyangkut aktivitas bekerja karyawan. Organisasi yang memberikan keleluasaan terhadap sumber daya manusianya untuk memberi keputusan yang bijak dalam bekerja dapat meningkatkan POS.
- 4) Stressor. Faktor stres yang diartikan sebagai kurang mampunya individu dalam menanggung tuntutan dari *stress environment* memiliki korelasi negatif dengan POS, sebab sumber daya manusia mengetahui bahwa sumber stres ini dikontrol oleh organisasi. Ada 3 aspek stres yang berkorelasi negatif terkait dengan POS:
 - *Work-overload*, tuntutan diatas kemampuan sumber daya manusia bekerja dalam periode waktu tertentu.
 - *Role-ambiguity*, aktivitas kerja atau tanggung jawab yang dibebankan tidak memiliki informasi yang cukup.
 - *Role-conflict*, terdapat konflik atau elemen yang bertentangan atas aktivitas kerja yang dibebankan.
- 5) Pelatihan. Bentuk investasi organisasi yang berupa pelatihan terhadap sumber daya manusianya dengan harapan untuk meningkatkan POS.
- 6) Ukuran Organisasi. Banyak kasus yang menjadi bukti bahwa sebagian individu merasa kurang menjadi *value* dalam organisasi besar dikarenakan berlakunya prosedur dan kebijakan yang mengikat. Hal ini menjadi faktor yang dapat mengurangi POS.

2.2.4. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja menurut (Mathis & Jackson, 2006), memiliki esensi berupa apa saja yang dilakukan atau apa saja yang tidak dilakukan oleh sumber daya manusia yang mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi yang meliputi kualitas, kuantitas dan durasi, serta kehadiran di tempat dimana seseorang kerja. Berbasis dari penjabaran ini, dapat kita tarik simpulan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

Kinerja adalah hasil dari sebuah proses yang memiliki nilai yang dapat dijadikan acuan dan diukur dengan periode waktu berdasarkan perjanjian atau kompromi yang telah disetujui sebelumnya. Istilah kinerja memiliki kemungkinan arti kualitas dan kuantitas aktivitas kerja yang dijangkau oleh sumber daya manusia dalam bertanggung jawab menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan aktivitas pekerjaan tertentu yang memiliki dampak pada penghargaan perusahaan. Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam menuntaskan pekerjaan, pencapaian hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok yang ada dalam sebuah organisasi berdasarkan otoritas dan beban tugas yang diberikan pada masing-masing, atau bagaimana seseorang diharapkan memiliki fungsi, integritas, dan karakter yang sesuai dengan pekerjaan yang diamanatkan kepadanya dan kuantitas, kualitas, serta waktu yang dihabiskan dalam melaksanakan tugas.

Menurut (Campbell, 1990), kinerja merupakan aktivitas berperilaku atau relevansi tindakan dengan tujuan organisasi dan yang dapat diukur dalam kaitannya dengan tingkat kontribusi terhadap tujuan tersebut. Perilaku ini dapat dibedakan dari efektivitas, yang merupakan dampak perilaku terhadap hasil. Selanjutnya, ia menganggap kinerja dari keterampilan teknis adalah inti dari kapabilitas individu dalam melakukan pekerjaan yang

spesifik. Ketika mendefinisikan kinerja, seseorang dapat mempertimbangkan beberapa opini yang menjadi dasar konsep kinerja (Motowidlo et al., 1997), yang memiliki definisi bahwa kinerja adalah konstruksi perilaku.



b. Penilaian Kinerja

Organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk memenuhi tujuan mereka, memberikan produk dan layanan yang menjadi spesialisasi mereka, dan akhirnya mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja juga penting bagi individu. Menyelesaikan tugas dan melakukan pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, dengan perasaan penguasaan dan kebanggaan. Kinerja yang rendah dan tidak mencapai tujuan mungkin dialami sebagai hal yang tidak memuaskan atau bahkan sebagai kegagalan pribadi. Terlebih lagi, bila suatu kinerja yang baik telah diakui di dalam organisasi sering kali akan dihargai dengan keuntungan finansial dan keuntungan lainnya. Kinerja merupakan suatu hal utama terlepas dari satu dari beberapa prasyarat untuk mengembangkan karir masa depan dan kesuksesan di *labor market*. Meski dengan adanya kemungkinan pengecualian, orang yang berkinerja tinggi memiliki probabilitas lebih tinggi untuk dipromosikan pada suatu organisasi dan pada praktik konvensional memiliki peluang berkarir yang lebih berdaya guna daripada orang yang berkinerja rendah (Van Scotter et al., 2000).

Meluasnya penggunaan ukuran kinerja individu dalam studi tunggal dan meta-analisis menunjukkan bahwa kinerja individu adalah variabel kunci dalam pekerjaan dan psikologi organisasi. Menariknya, kinerja individu terutama diperlakukan sebagai variabel dependen yang masuk akal dari sudut pandang praktis: kinerja individu adalah sesuatu yang ingin ditingkatkan dan dioptimalkan oleh organisasi.

Aspek hasil kinerja juga bergantung pada faktor-faktor selain perilaku individu. Misalnya, anggaplah ada seorang guru yang melakukan aktivitas pembelajaran yang sangat baik (aspek perilaku kinerja), tetapi beberapa muridnya tidak meningkatkan keterampilan membaca mereka karena kekurangan intelektual mereka (aspek hasil kinerja). Atau bayangkan seorang karyawan penjualan di bisnis telekomunikasi yang hanya menunjukkan kinerja biasa-biasa saja dalam interaksi langsung dengan klien potensial (aspek perilaku kinerja), tetapi tetap mencapai angka penjualan yang tinggi untuk telepon seluler (aspek hasil

kinerja) karena permintaan umum yang tinggi untuk peralatan telepon genggam (Sonnentag & Frese, 2001).

Para peneliti telah mengadopsi berbagai perspektif untuk mempelajari kinerja. Menurut (Sonnentag & Frese, 2001), pada tingkat yang paling umum seseorang dapat membedakan antara tiga perspektif yang berbeda:

1. Perspektif perbedaan individu yang mencari karakteristik individu (misalnya, kemampuan mental umum, kepribadian) sebagai sumber variasi dalam kinerja. Individu yang dengan motivasi yang tinggi dan kemampuan yang memadai akan menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab dengan maksimal
2. Perspektif situasional yang berfokus pada aspek situasional sebagai fasilitator dan penghambat kinerja. Individu yang berada di lingkungan yang dikelilingi oleh orang-orang yang bersemangat dan percaya diri akan dapat lebih yakin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dibanding dengan yang berada ada lingkungan yang malas.
3. Perspektif regulasi kinerja yang menggambarkan proses kinerja. Pada kasus nyata, dapat dibayangkan bahwa individu akan mulai mengaplikasikan kemampuannya setelah adanya perencanaan dan strategi kerja.

Perspektif ini tidak eksklusif satu sama lain tetapi mendekati fenomena kinerja dari sudut yang berbeda yang saling melengkapi.

c. Faktor Pengaruh Kinerja

Kinerja itu sendiri merupakan hal multi-dimensi. Ada lima faktor yang mengacu pada kinerja tugas (Campbell et al., 1996; Motowidlo & Schmit, 1999):

1. Kemampuan pada pekerjaan khusus,
2. Kemampuan pada pekerjaan biasa,
3. Kemampuan komunikasi tertulis dan lisan,
4. Pengawasan dalam hal posisi pengawasan atau kepemimpinan,

5. Manajemen/administrasi.

Mengutip (Davis & Newstrom, 1985), yang merumuskan formulasi definisi kinerja (*human performance*) sebagai gabungan dari faktor motivasi (*motivasi*) dan kemampuan (*ability*). Dimana motivasi merupakan kombinasi dari sikap (*attitude*) dan situasi (*situation*). Lalu, kemampuan itu sendiri merupakan konsolidasi dari wawasan (*knowledge*) dan kemahiran (*skill*).

a) Faktor Kemampuan

Secara psikis, kemampuan (*ability*) sumber daya manusia terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan empiris (*knowledge + skill*). Artinya, individu dengan nilai IQ yang melebihi standar (IQ 110-120) dan disertai pengalaman yang memadai untuk kapasitasnya, serta kompeten dalam mengerjakan aktivitas kerja disetiap harinya, maka ia digambarkan lebih mudah dalam mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Karenanya, sumber daya manusia direkomendasikan untuk berada di pekerjaan yang sesuai dan pada tempat yang tepat. (*the right man on the right places, doing the right job*).

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbangun oleh sikap (*attitude*) diri individu yang dapat beradaptasi pada situasi (*situation*) kerja yang tak konstan. Penjabaran motivasi yaitu sebagai kondisi yang berperan sebagai penggerak individu yang mendorong mereka dalam menjangkau sasaran organisasi (tujuan kerja). Sikap mental ini harus memiliki estimasi yang siap secara psikofisik (*mentally and physically prepared*) yang terukur. Motivasi berdasarkan kebutuhan fisiologis adalah teori pengurangan dorongan yang berasal dari keinginan untuk mengurangi ketegangan internal, mengindikasikan adanya sesuatu yang salah dan perlu direspon untuk bertahan hidup.

Menurut (Mathis & Jackson, 2006), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu faktor kemampuan terwujud melalui dua ciri yaitu kemampuan pegawai berdasarkan IQ dan kemampuan pegawai berdasarkan kenyataan (pendidikan).
2. Motivasi, yaitu faktor motivasi salah satu faktor penting setelah faktor kemampuan. Faktor motivasi dapat mendorong individu untuk melakukan pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan inspirasi yang didapatkan individu tersebut. Motivasi dapat memberikan energi kepada individu untuk bergerak dan melakukan suatu pekerjaan dan dapat diarahkan sebagai dorongan bagi individu untuk melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan aspirasi atau keinginan individu.
3. Dukungan yang diterima, yaitu faktor dukungan dari perusahaan yang ditujukan bagi sumber daya manusianya dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Baik dukungan moril maupun dukungan materil keduanya dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja pada individu karyawan.
4. Adanya pekerjaan yang dilaksanakan, yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan keahlian pegawai, yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Adanya pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan keterampilan pegawai dapat berdampak pada persepsi individu pegawai bahwa pekerjaan itu menyenangkan dan memuaskan.
5. Hubungan dalam organisasi dimana hubungan yang adil antara bawahan dan atasan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karyawan merasa diakui keberadaannya dan mendorong rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

Pandangan (Griffin & Moorhead, 2013) yang dipertimbangkan bahwa kinerja tergantung pada tiga faktor yaitu, Kemampuan (*Ability*, A), Lingkungan (*Environment*, E) dan Motivasi (*Motivation*, M) yang dapat dinyatakan sebagai berikut: $P = M + A + E$. Kemampuan yang merupakan keterampilan dan kapasitas untuk sanggup melakukan aktivitas kerja tertentu, dapat diperoleh dalam kasus kekurangannya, melalui program pelatihan atau transfer ke pekerjaan yang lebih sederhana. Lingkungan, yang mengacu pada

sumber daya material dan peralatan fisik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, juga dapat disediakan.

Namun, motivasi yang membuat seorang pekerja ingin melakukan pekerjaan tidak dapat dengan mudah diberikan atau digeneralisasikan. Dibutuhkan usaha ekstra dari pihak manajer untuk menentukan apa yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja cukup keras untuk memenuhi tingkat kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, motivasi penting dalam suatu organisasi karena motivasi menentukan kinerja karyawan dalam hubungannya dengan kemampuan dan lingkungan (Griffin & Moorhead, 2013).

d. Indikator Kinerja

Menurut (Robbins & Judge, 2015), kinerja pegawai merupakan pencapaian optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai yang selalu menjadi perhatian pimpinan organisasi. Kinerja pegawai membentuk gambaran sejauh mana keaktifan individu dalam melakukan tanggung jawab kerja dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya kinerja pegawai memiliki 6 (enam) indikator, yaitu:

1. Kualitas. Elemen ini memiliki tolak ukur dari persepsi sumber daya manusia terhadap kualitas dan kesempurnaan pekerjaan terhadap keterampilan dan kemampuannya.
2. Kuantitas. Merupakan total pekerjaan yang diselesaikan dalam wujud unit yang telah diproduksi, dan total siklus dari aktivitas yang dilakukan.
3. Ketepatan waktu. Suatu tingkat aktivitas yang dicapai dan diselesaikan pada periode waktu tertentu, dilihat dari sudut komposisi dengan hasil keluaran dan tingkat kemaksimalan waktu yang akan digunakan untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas. Perbandingan derajat penggunaan sumber daya perusahaan yang maksimal dengan meningkatnya hasil produksi dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Keleluasaan. Bagaimana seorang individu melakukan aktivitas kerja tanpa adanya pendampingan atau supervisi.

6. Komitmen kerja. Bagaimana komitmen berpengaruh sebagai motivasi dalam melakukan aktivitas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Menurut (Dessler, 2009) ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan, indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah tolak ukur suatu elemen masukan (*input*) yang dimanfaatkan dibandingkan dengan elemen keluaran (*output*) yang dihasilkan.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Keandalan didefinisikan sebagai tingkat kemungkinan sumber daya manusia akan bekerja atau beroperasi secara memadai dalam jangka waktu tertentu.
5. Kehadiran adalah tingkat dimana seorang individu datang bekerja tepat waktu, disiplin waktu istirahat/makan yang ditentukan, serta catatan absensi secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah elemen yang berkaitan dengan komitmen bekerja tanpa adanya supervisi atau pengawasan kerja.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pendapat (Herzberg et al., 2017), menyatakan bahwa ada 2 faktor yang menjadi pengaruh kondisi pekerjaan seseorang, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang berasal dari dalam diri tiap individu. Motivasi ekstrinsik merupakan daya yang mendorong dan berasal dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi kerja. Menurut teori proses (*Process Theory*), motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam individu, lalu motivasi ekstrinsik timbul karena adanya dorongan dari faktor eksternal.

Mengutip (Cushway & Lodge, 1999) yang menyatakan bahwa ada 2 faktor yang menjadi pengaruh kondisi pekerjaan seseorang, seperti faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut sebagai *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang disebut sebagai *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Hal ini dapat kita simpulkan, bahwa 2 faktor yang menjadi pendorong atau motivasi sumber daya manusia, yaitu faktor internal yang disebut sebagai motivasi intrinsik dan faktor eksternal yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Pengelompokan faktor yang memiliki hubungan dengan perasaan positif disebut Herzberg sebagai motivator.

Herzberg menyebut faktor-faktor ini sebagai motivator karena dia merasa faktor-faktor tersebutlah yang memicu adanya peningkatan kinerja. Selanjutnya, Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan disebut sebagai kebersihan (*hygienes*) karena, seperti kebersihan fisik, faktor-faktor tersebut mencegah kerusakan tetapi tidak mengarah pada pertumbuhan. Herzberg merasa bahwa jika kita memberi seseorang faktor kebersihan ini, kita tidak akan memberi mereka motivasi tetapi kita akan mencegah ketidakpuasan. Herzberg percaya kebersihan dapat mempengaruhi kinerja. Dapat diperhatikan bahwa ketika faktor kebersihan terpenuhi, kapasitas kerja sumber daya manusia kurang. Ketika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, kinerja turun. Dengan demikian, kebersihan tidak akan membawa sebuah peningkatan pada produktivitas, tetapi akan mencegah suatu penurunan.

H1: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Nusantara Undaan Jaya di Surabaya

2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Mengutip (Dessler, 2009) yang menyatakan bahwa kompensasi berupa pembayaran yang berbeda. atau upah yang ditujukan kepada sumber daya manusia sebagai kontribusi dari pekerjaan sumber daya manusia tersebut. Kompensasi dapat berarti sesuatu yang berbeda

antara orang Kompensasi pada basisnya diperlukan untuk memelihara gaya hidup sumber daya manusia yang layak. Namun, kompensasi juga memberikan pengukuran empiris dari nilai individu bagi organisasi. Pembayaran kompensasi merupakan fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan dampak signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya.

Tujuan dari praktik kompensasi yaitu untuk menyokong organisasi membangun dan memelihara tenaga kerja yang kompeten dan loyal dengan biaya yang terjangkau (Sims & Bias, 2019). Ada dua filosofi dasar yang melatarbelakangi pemberian kompensasi kepada karyawan yaitu filosofi hak (*entitlement*) dan filosofi kinerja (Mathis & Jackson, 2006).

Filosofi hak mengasumsikan bahwa individu yang telah bekerja selama bertahun-tahun akan mendapatkan imbalan yang meningkat dengan sedikit pertimbangan kinerja. Berdasarkan peningkatan biaya hidup serta beberapa indikator ekonomi lainnya. Filosofi pembayaran berbasis kinerja mensyaratkan bahwa perubahan kompensasi tercermin dari perbedaan kinerja karyawan. Karyawan yang menghasilkan kinerja yang memuaskan akan menaikkan tingkat kompensasinya sejalan dengan tingkat maginal kinerjanya.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Nusantara Undaan Jaya di Surabaya

2.3.3. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Dalam teori (Eisenberger et al., 1986) dijelaskan bahwa tiap sumber daya manusia dalam kasus ini percaya bahwa perusahaan akan memberikan timbal balik dan kemakmuran yang sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan pada perusahaan. Persepsi dukungan organisasional berupa keyakinan yang secara global dikembangkan oleh sumber daya manusia menyinggung sejauh mana tingkat komitmen organisasi terhadap sumber daya

manusia dengan tolak ukur kontribusi yang telah mereka berikan dan perhatian organisasi terhadap kehidupan perseorangan mereka (Wayne et al., 1997).

Persepsi dukungan organisasi bertujuan untuk membentuk visi sumber daya manusia bahwa perusahaan akan memberi perhitungan atas upaya yang maksimal untuk tujuan perusahaan. Sampai batas dimana persepsi dukungan organisasi tersebut mewujudkan asumsi mereka sehingga dengan terealisasinya hal ini, akan memicu terjadinya pengembangan ikatan emosional positif individu terhadap perusahaan.

Dalam hal yang telah disebutkan, ditemukan posibilitas adanya visualisasi kesepakatan antara persepsi dukungan organisasi terhadap organisasi itu sendiri, dan dalam berbagai situasi yang memungkinkan munculnya reaksi dari organisasi terhadap kinerja mereka yang mengalami peningkatan dan timbulnya hasrat untuk memberi *rewards*, serta meningkatkan standar kualitas pekerjaan yang ditanggung.

H3: Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Nusantara Undaan Jaya di Surabaya

2.3.4. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Beberapa penelitian menunjukkan adanya signifikansi dari hubungan tiap variabel independen, seperti motivasi, kompensasi, dan persepsi dukungan organisasional secara parsial terhadap variabel dependen yang merupakan kinerja.

Menurut (Mathis & Jackson, 2006), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu faktor kemampuan terwujud melalui dua ciri yaitu kemampuan pegawai berdasarkan IQ dan kemampuan pegawai berdasarkan kenyataan (pendidikan).

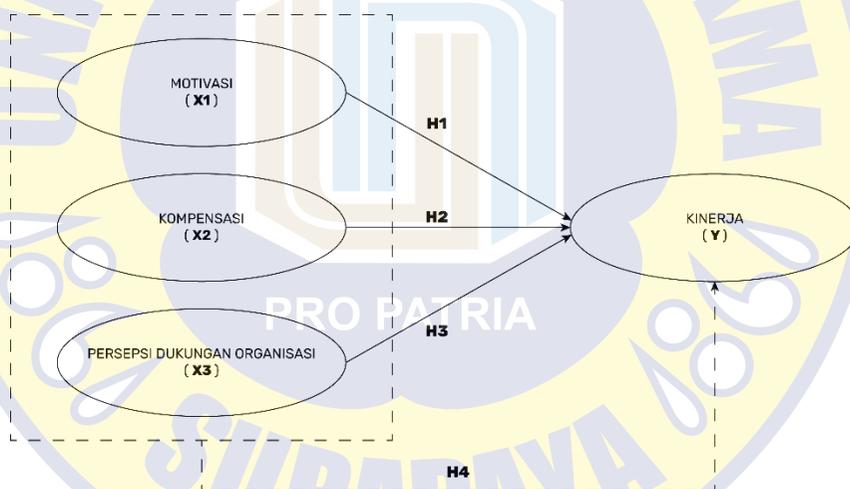
2. Motivasi, yaitu faktor motivasi salah satu faktor penting setelah faktor kemampuan. Faktor motivasi dapat mendorong individu untuk melakukan pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan inspirasi yang didapatkan individu tersebut. Motivasi dapat memberikan energi kepada individu untuk bergerak dan melakukan suatu pekerjaan dan dapat diarahkan sebagai dorongan bagi individu untuk melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan aspirasi atau keinginan individu.
3. Dukungan yang diterima, yaitu faktor dukungan dari perusahaan yang ditujukan bagi sumber daya manusianya dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Baik dukungan moril maupun dukungan materil keduanya dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja pada individu karyawan.
4. Adanya pekerjaan yang dilaksanakan, yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan keahlian pegawai, yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Adanya pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan keterampilan pegawai dapat berdampak pada persepsi individu pegawai bahwa pekerjaan itu menyenangkan dan memuaskan.
5. Hubungan dalam organisasi dimana hubungan yang adil antara bawahan dan atasan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karyawan merasa diakui keberadaannya dan mendorong rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

Motivasi yang membuat seorang pekerja ingin melakukan pekerjaan tidak dapat dengan mudah diberikan atau digeneralisasikan. Dibutuhkan usaha ekstra dari pihak manajer untuk menentukan apa yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja cukup keras untuk memenuhi tingkat kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, motivasi penting dalam suatu organisasi karena motivasi menentukan kinerja karyawan dalam hubungannya dengan kemampuan dan lingkungan (Griffin & Moorhead, 2013). Dalam hal ini, dapat kita asumsikan adanya posibilitas yang tinggi apabila usaha ekstra dalam meningkatkan motivasi karyawan yang disebutkan adalah berupa eksistensi dari faktor kompensasi.

H4: Motivasi, Kompensasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan PT Nusantara Undaan Jaya di Surabaya

2.4. Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian adalah sebuah model konseptual yang digunakan dalam menunjukkan hubungan teori yang digunakan dengan beberapa faktor identifikasi sebagai sumber permasalahan. Model konseptual yang disajikan berkaitan dengan susunan hipotesis yang akan diuji dalam mengetahui bilamana teori yang telah dirumuskan adalah valid atau tidak. Berikut kerangka atau model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Keterangan:

—————▶ = Hubungan Secara Parsial

- - - - -▶ = Hubungan Secara Simultan