

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Grand Theory

Penelitian ini berlandaskan kepada Teori Harapan (Expectancy Theory) yang mula-mula dikembangkan oleh Victor Vroom (1964). Vroom dalam Sinambela (2019) menyampaikan bahwa upaya kerja yang dilakukan orang dalam lingkungan kerjanya. Menurutnya motivasi ditentukan oleh paham seorang individu terhadap hubungan antara usaha dan kinerja oleh keinginan atau dambaan akan hasil yang dikaitkan akan berbagai tingkat kinerja.

Teori ini juga menyatakan bahwa untuk setiap situasi tertentu, tingkat motivasi individu yang berkaitan dengan kinerja bergantung pada keinginan untuk mendapatkan hasil, persepsi bahwa kinerja individu berhubungan dengan upaya mendapatkan hasil lain yang diinginkan; dan persepsi probabilitas bahwa upayanya tersebut akan memicu kinerja yang diperlukan. Artinya teori ini beranggapan bahwa orang-orang atau individu termotivasi untuk berperilaku tertentu yang menimbulkan hasil yang diinginkan (Sriatmi, 2021).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi setiap elemen dari teori harapan, yaitu sebagai berikut:

a. Ekspektasi

Ekspektasi ditentukan oleh keyakinan karyawan tentang seberapa mungkin usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Hal ini dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya, keterampilan, dan pengalaman yang mereka miliki. Menurut Sutrisno (2021) pelatihan dan pengembangan keterampilan yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan ekspektasi karyawan, karena memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain karyawan memiliki keyakinan bahwa dengan usaha yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

b. Instrumentalitas

Instrumentalitas berkaitan dengan persepsi karyawan tentang apakah mereka akan menerima imbalan yang diharapkan setelah mencapai kinerja yang diinginkan. Artinya karyawan berharap bahwa kinerjanya akan diberikan hasil atau imbalan yang sesuai. Ini sangat bergantung pada seberapa adil dan konsisten sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi. Mangkunegara (2017) menekankan pentingnya transparansi dan komunikasi yang baik dalam organisasi agar karyawan memahami hubungan antara kinerja dan penghargaan yang akan mereka terima.

c. Valensi

Valensi dipengaruhi oleh preferensi individu terhadap jenis penghargaan yang ditawarkan. Dalam beberapa kasus, karyawan mungkin lebih menghargai kompensasi finansial, sementara di kasus

lain, karyawan lebih menghargai pengakuan non-finansial seperti promosi atau peningkatan tanggung jawab pekerjaan (Hasibuan, 2019). Ini berarti terkait sejauh mana seorang karyawan menghargai atau menginginkan imbalan tersebut.

2. Kinerja Karyawan

Secara bahasa kinerja berasal dari kata *performance*. Dan kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan yaitu: (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban secara nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam permainan; (4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; melakukan suatu kegiatan dalam permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Haynes, dalam Sinambela 2019).

★ Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencakup bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Gomes

(2003) kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan seseorang dalam situasi tertentu yang didasarkan atas standar atau kriteria tertentu. Sementara Mangkunegaran (2017) menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai hasil kerja atas perannya dalam organisasi.

Sedangkan Nawawi (2011) mengatakan bahwa kinerja dimaksudkan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggat waktu tertentu. Lebih lanjut Sedarmayanti (2017) menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika

Menurut Wibowo (2019), indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa dimensi, antara lain:

- a. Kualitas kerja, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- b. Kuantitas kerja, yaitu jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan organisasi.

- d. Efisiensi kerja, yaitu penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- e. Efektivitas kerja, yaitu bagaimana tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- f. Komunikasi, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik di dalam tim dan organisasi.

Sementara itu menurut Bernardir & Russell (1993) indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek:

- a) Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu.
- b) Kualitas kerja, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi harapan organisasi.
- c) Ketepatan waktu, yaitu tingkat penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu.
- d) Efisiensi, yaitu kemampuan dalam menggunakan semua sumber daya secara optimal untuk hasil yang maksimal.
- e) Efektifitas, yaitu kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- f) Kemandirian dalam bekerja, yaitu tingkat kemampuan dalam bekerja tanpa harus selalu mendapat pengawasan ataupun arahan.

3. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan tertentu guna

mencapai tujuan tertentu. Motivasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan di tempat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2021) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai tujuan. Intensitas mengacu pada seberapa keras seseorang mencoba, arah mengacu pada orientasi usaha yang bermanfaat, dan ketekunan mengacu pada berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha tersebut.

Teori motivasi kebutuhan Maslow (2019) mengungkapkan bahwa manusia memiliki berbagai kebutuhan yang muncul bergantung pada prioritas individual mereka. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan tersebut ke dalam lima tingkatan, yang dikenal sebagai "*the five hierarchy of needs*". Menurut Maslow indikator motivasi dapat dilihat dari aspek:

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), merupakan kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar, antara lain: kebutuhan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b) Kebutuhan rasa aman (*Safety and security needs*), merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.

- c) Kebutuhan sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan manusia untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d) Kebutuhan penghargaan diri (*Esteem or status needs*), yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Di sisi lain Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi dua kategori: faktor pemuas (*motivators*) dan faktor pemelihara (*hygiene factors*). Faktor pemuas meliputi prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor pemelihara seperti kondisi kerja dan gaji mencegah ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan kepuasan kerja (Herzberg, 2020).

Sementara itu Vroom menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari keinginan untuk hasil tertentu dan keyakinan bahwa usaha tertentu akan menghasilkan hasil tersebut. Teori ini menekankan hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil (Vroom, 2021).

Ada pula pemikiran yang disampaikan oleh Adams (2019) yang menyatakan bahwa individu termotivasi oleh keadilan dalam distribusi imbalan. Mereka membandingkan input dan output mereka dengan orang

lain dan jika mereka merasa diperlakukan tidak adil, mereka akan termotivasi untuk mengurangi ketidakadilan tersebut (Adams, 2019).

Teori Tujuan Locke menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan kinerja. Tujuan yang spesifik dan sulit lebih memotivasi dibandingkan dengan tujuan yang mudah atau samar-samar (Locke & Latham, 2020).

Motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja mereka. Beberapa cara motivasi mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas. Bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif karena mereka memiliki dorongan untuk mencapai tujuan dan memenuhi harapan organisasi (Robbins & Judge, 2021).
- b. Mengurangi tingkat absensi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan, oleh karena itu, lebih jarang absen (Deci et al., 2020).
- c. Meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi yang tinggi memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Ryan & Deci, 2020).
- d. Mendorong inovasi. Karyawan yang termotivasi cenderung akan lebih kreatif dan inovatif karena mereka merasa lebih terlibat dan bersemangat untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Amabile & Pratt, 2019).

- e. Mendorong Inovasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif dan inovatif karena mereka merasa lebih terlibat dan bersemangat untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Amabile & Pratt, 2019).

4. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi mencakup tidak hanya gaji pokok tetapi juga tunjangan, insentif, bonus, dan keuntungan lainnya yang diterima karyawan. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut teori ekuitas (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh Adams (2019), karyawan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan, waktu) dengan output (gaji, tunjangan) mereka dengan karyawan lain. Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), kompensasi terdiri dari dua komponen utama: kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, insentif, dan bonus, sedangkan kompensasi non-finansial mencakup penghargaan, pengakuan, dan kondisi kerja yang baik. Komponen yang menjadi indikator dari kompensasi yaitu:

- Gaji pokok (*basic salary*) yaitu jumlah tetap yang diterima karyawan secara reguler sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.
- Insentif (*incentives*) yaitu imbalan tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian tertentu.
- Bonus yaitu pembayaran ekstra yang biasanya diberikan pada akhir periode tertentu berdasarkan kinerja individu atau perusahaan.
- Tunjangan (*allowances*) yaitu fasilitas tambahan yang diberikan kepada karyawan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, dan perumahan.
- Keuntungan lainnya (*other benefits*) yaitu bentuk lain dari kompensasi seperti asuransi kesehatan, program pension, cuti berbayar.

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan atas pekerjaan mereka, baik dalam bentuk uang maupun barang. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Suyanto (2020), peningkatan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 15%. Studi lain oleh Wijayanto (2021) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kompensasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme:

a. Motivasi.

Bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang lebih tinggi (Deci et al., 2019).

b. Retensi

Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang baik cenderung lebih loyal dan bertahan lebih lama di perusahaan (Gupta & Shaw, 2020).

c. Produktivitas

Kompensasi yang adil dan seimbang dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Gerhart & Fang, 2021).

d. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas dengan kompensasi mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja mereka (Bryant & Allen, 2019).

5. Kepemimpinan

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa dalam teori sifat, seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan akan tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui

pendidikan dan pelatihan. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

Hasibuan (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan (baik oleh karyawan maupun organisasi yang bersangkutan). Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial.

Suradinata (2015) menyampaikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin.

6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang karyawan merasa terikat dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, serta keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Menurut Robbins & Judge (2021) komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sementara menurut Lutans (2011) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada organisasi serta proses berkelanjutan untuk memperhatikan keberhasilan dan kesejahteraan organisasi.

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) yang diadaptasi oleh Wibowo (2019), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi tertentu. Komitmen ini mencakup tiga komponen: keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi, dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komponen komitmen organisasi yaitu:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen yang merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi tetap berada di organisasi karena mereka ingin melakukannya.

b. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen yang merujuk pada perasaan kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka harus tetap tinggal karena loyalitas atau rasa kewajiban.

c. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini merujuk pada kesadaran karyawan terhadap biaya yang akan ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap berada di organisasi karena mereka merasa perlu melakukannya.

Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa cara komitmen organisasi mempengaruhi kinerja adalah:

a. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih produktif karena mereka merasa terlibat dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi (Wibowo, 2019).

b. Pengurangan Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih jarang absen karena mereka merasa memiliki kewajiban dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Sutrisno, 2020).

c. Peningkatan Kepuasan Kerja

Komitmen yang tinggi berhubungan erat dengan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Suparyadi, 2021).

d. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka panjang, yang berdampak positif pada stabilitas organisasi (Handoko, 2020).

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2021), komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi lain oleh Purwanto (2020) menunjukkan bahwa komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi dapat terlihat dalam table berikut ini:

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Identitas	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Marsita, Perkasa, ., & Abdulillah, (2024). <i>AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia</i> , 2(02), 56-67.	X1:Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	- kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan - kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.	Sutoro, Mawardi, & Sugiarti. (2020). <i>Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business</i> , 3(4), 411-420.	X1: Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: budaya organisasi X4: kepuasan kerja Y: kinerja PNS	- kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - kompensasi, budaya kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
3.	Muizu, Kaltum & Sule. (2019). <i>Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia</i> , 2(1), 70-78.	X1:Kepemimpinan X2:motivasi X3:Pelatihan Kerja Y: Kinerja	- kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. - motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> , 2(1), 129-147.	X1:Kepemimpinan X2:Motivasi X3:Pelatihan Kerja Y: Terhadap Kinerja	- kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. - motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. - pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Simbolon, R. (2021).. <i>LITERATU S</i> , 3(1), 35-43.	X1:Motivasi X2:Kompensasi Y:Kinerja Karyawan	- motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai - kompensasi positif terhadap kinerja -motivasi kerja dan kompensasi secara bersama sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

6.	Wibisono, D. (2022). Model i TAF. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5 (2), 264–273.	X1:Kepemimpinan Tranformasional X2:Motivasi Y:Kinerja Karyawan	-Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai -Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai -Kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai
7.	Sari, I. S., Lisnawati, L., & Paramita, M. P. (2023).. <i>Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia</i> , 1(2), 81-87.	X1;Kompensasi X2:Disiplin Kerja X3:Motivasi Kerja Y:Kinerja Karyawan	Ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Kompensasi, disiplin kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan
8.	Labbase, I., Nasir, M., & Kamidin, M. (2023). <i>Center of Economic Students Journal</i> , 6(2), 116-126.	X1:Disiplin Kerja X2: :Kompensasi Kerja Y:Kinerja Karyawan	-Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Pasar Makassar Raya -kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Disiplin kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Negara, R. S. C. (2023). (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).	X1: Kompensasi X2: Motivasi Z: Komitmen Organisasi Y: Kinerja	- Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - Komitmen organisasi memoderasi secara positif hubungan antara kompensasi dan kinerja - Komitmen organisasi memoderasi secara negative hubungan antara motivasi dan kinerja
10.	Afrina, Ratnawati, Nurmawati,& Yunina. (2021). <i>Jurnal Inovasi Penelitian</i> , 2(3), 833-842.	X1: Kompetensi X2: Pemanfaatan TI X3: Kompensasi Z: Komitmen Organsasi	- Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja

		Y: Kinerja	
11.	Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). (Doctoral dissertation, Udayana University).	X1: Talent Management Z: Komitmen Organisasi Y: Kinerja	Komitmen organisasi memoderasi pengaruh talent management terhadap kinerja
12.	Kusumo, H. (2017). <i>Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis</i> , 2(2), 75-86.	X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi Kerja Z: Komitmen Organisasi Y: Kinerja karyawan	- Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja - Komitmen organisasi memoderasi secara positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
13.	Wahono, B., & Saraswati, E. (2020). <i>E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen</i> , 9(21).	X1: Kompensasi X2: Motivasi X3: Kepemimpinan Y: Kinerja Guru	- Baik parsial maupun simultan kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
14.	Sumiatik, S., Sarkum, S., & Ritonga, Z. (2021). <i>Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika</i> , 11(2), 213-221.	X1: Kompensasi X2: Motivasi X3: Lingkungan Kerja X4: Kepemimpinan Z: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Karyawan	- Kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Margaretta, N., & Utari, W. (2022). <i>Journal of Applied Management and Accounting Science</i> , 3(2), 162-170.	X1: Kompensasi X2: Motivasi Kerja X3: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja	Kompensasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja
16.	Praditya, R. A. (2023). <i>International journal of social, Policy and Law</i> , 4(5), 23-28.	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja	Gaya kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja
17.	Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). <i>Jurnal</i>	X1: Kepemimpinan X2: Kompensasi	- Kepemimpinan berpengaruh secara parsial kinerja karyawan

	<i>Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 1(2), 1-18.</i>	X3: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	- Kompensasi dan motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja - Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
18.	Sarboini, S., & Mariati, M. (2020). <i>Jurnal Emt Kita, 4(1), 1-10.</i>	X1: Kompensasi X2: Gaya Kepemimpinan X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
19.	Juliawan, R. A., Sumantri, B. A., & Kurniawan, R. (2021, September). <i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi (Vol. 6, No. 1, pp. 410-415).</i>	Y: Kinerja karyawan X1: Kompensasi X2: Motivasi X3: Gaya Kepemimpinan	Kompensasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Mariatie, N., Hasanah, S., Syarifuddin, S., Fanggidae, E., & Wardani, R. (2021). <i>MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan, 1(2), 101-112.</i>	X1: Kepemimpinan kepala sekolah X2: Kompensasi Z: Motivasi Y: Kinerja Guru	- Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Dan motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru - Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi tidak memediasi pengaruh komensasi terhadap kinerja guru
21.	Isnaini, B., Rachmawati, E., Cahyani, D., & Rizkawati, N. (2023). <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(4), 58-67.</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Motivasi X4: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Guru	Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru
22.	Alamsyah, M. W., & Effendi, A. (2022). <i>Jurnal Inovasi</i>	X: Kepemimpinan Kepala Sekolah Y: Kinerja Guru	Ada pengaruh yang positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

	<i>Penelitian, 3(5), 6011-6022.</i>		
23.	Wibowo, C. S. (2022). <i>Upajiwa Dewantara: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat, 6(1), 42-50.</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompetensi X3: Kompensasi Y1: Kinerja Y2: Motivasi	- Gaya kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi - Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi - Gaya kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
24.	Mangesti, S. A., Dwiharto, J., & Mufidah, E. (2020). <i>Jurnal EMA, 4(2), 94-105.</i>	X1: Kompensai X2: Motivasi X3: Komitmen organisasi Y: Kinerja Karyawan	Kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
25.	Kusumawardani, J. E., & Cahyono, K. E. (2024). <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM), 13(1).</i>	X1: Motivasi X2: Komitmen Organisasi X3: Kompetensi Y: Kinerja Guru	Motivasi, komitmen organisasi, dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru
26.	Nurghani, M. A., & Ilhami, S. D. (2024). <i>AIdeguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru, 9(1), 126-133.</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2:Kepuasan Kerja X3: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Guru SMK	Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berkorelasi positif tidak signifikan terhadap kinerja Komitmen organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan, baik material ataupun non-material, atas kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi yang memadai, seperti gaji, insentif, dan bonus, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat motivasi karyawan menurut Teori Ekuitas (Adams, 1965) karyawan akan termotivasi ketika mereka merasa kompensasi yang diterima setara dengan usaha dan kontribusinya. Sementara itu menurut Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959) kompensasi termasuk faktor higienis yang bisa mendorong motivasi bila kompensasi yang disediakan itu layak.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra & Supatra (2019), Hameed et al (2014), dan Widodo & Damayanti (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan loyal terhadap organisasi di mana ia bekerja (Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk berkontribusi secara lebih maksimal demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi akan memunculkan rasa aman, pengakuan, dan keterlibatan dalam organisasi, yang semua itu merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno & Amalia (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif,

membangun hubungan yang harmonis, dan memberikan inspirasi serta arahan kepada bawahannya. Path-Goal Theory (House, 1971) menjelaskan bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi bawahan dengan menjelaskan jalur pencapaian tujuan, menghilangkan hambatan, dan memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan individu. Jadi, ketika karyawan merasa dipimpin dengan adil, diberi arahan yang jelas, serta dihargai oleh atasannya, maka dorongan untuk bekerja lebih baik (motivasi) akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Utami & Prasetya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan (material dan non-material) atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kalau kemudian kita kaitkan dengan Teori Harapan, maka karyawan akan berkinerja baik dengan harapan bahwa kinerjanya akan mendapat kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang dilakukannya. Ada keyakinan bahwa ketika seorang karyawan ingin mendapatkan kompensasi tertentu maka dia harus melakukan usaha agar bisa mencapai kinerja tertentu. Semakin tinggi harapan terhadap kompensasi yang diinginkan maka semakin tinggi juga kinerjanya.

Hasil penelitian Marsita dkk (2024), Sutoro dkk (2020), Sari dkk (2023), Labbase dkk (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan loyal terhadap organisasi di mana ia bekerja (Meyer & Allen, 1991). Maka, ketika karyawan sudah merasa terikat secara emosional (afektif), atau merasa harus mempertahankan hubungannya dengan organisasi, mereka akan terdorong untuk meningkatkan kontribusinya dalam bentuk kinerja yang optimal. Oleh karena itu, secara teoritis, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan berkinerja tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo & Nuraini (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2011) dalam Wibowo (2020) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sedangkan menurut Setiono (2020) kepemimpinan adalah cara mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Wibisono (2022), Wahono dan Saraswati (2020), Margareta dan Utari (2022), Praditya (2023), Sarboini dan Mariati (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan guru. Sementara itu penelitian Nurghani dan Ilhami (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berkorelasi positif tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi adalah dorongan (dari dalam dan luar) diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Terkait dengan Teori Harapan, ada keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja. Maka agar kinerjanya tinggi, harus ada usaha yang tinggi pula. Dorongan untuk mencapai hasil yang diinginkan maka membuat seorang karyawan melakukan usaha yang maksimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian Muizu dkk (2019), Marjaya dan Pasaribu (2019), Negara (2023), Wahono dan Saraswati (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

8. Pengaruh Motivasi dalam memediasi pengaruh Kompensai terhadap Kinerja

Kompensasi yang baik (gaji, bonus, dan insentif) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung akan menunjukkan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kompensasi yang baik meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

9. Pengaruh Motivasi dalam memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Ketika karyawan merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi, mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih, yang berujung pada peningkatan kinerja. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen afektif meningkatkan keinginan untuk bekerja lebih baik (motivasi intrinsik).

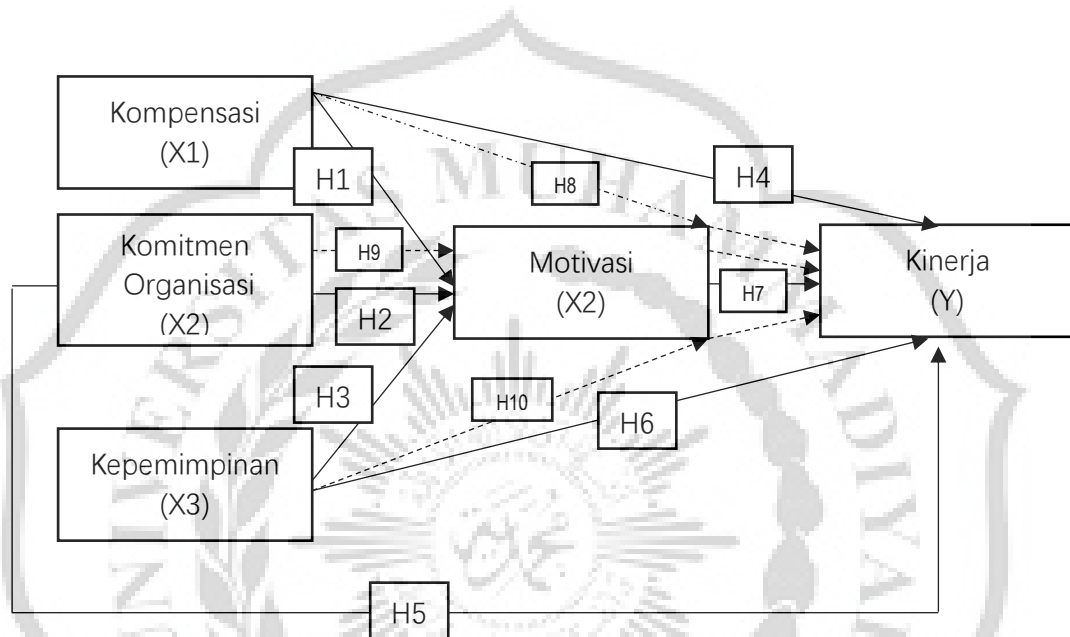
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilo (2018) dan Rahmawati & Handayani (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja melalui motivasi.

10. Pengaruh Motivasi dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan yang efektif akan mampu membangkitkan semangat kerja karyawan, menginspirasi karyawan, dan mengarahkan karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat motivasi (House, 1971). Motivasi yang tinggi akan mendorong kinerja lebih optimal dan pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Utami & Prasetya (2018) dan Harwiki (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi.

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, dan kerangka pemikiran maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y)

H2: Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y)

H3: Kepemimpinan (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y)

H4: Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap Motivasi (Z)

H5: Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Motivasi (Z)

H6: Kepemimpinan (X3) berpengaruh terhadap Motivasi (Z)

H7: Motivasi (Z) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

H8: Motivasi (Z) memediasi pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

H9: Motivasi (Z) memediasi pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

H10: Motivasi (Z) memediasi pengaruh Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja (Y)

