

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2011:21) kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Mangkunegara (2012:9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan, kinerja merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas dari karyawan maupun kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya serta semakin baik mutu kinerja karyawan maka semakin tinggi produktivitas kerja dan karirnya.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2010:13), adalah sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan relity (knowledge + skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110–120) apalagi IQ *superior, very superior, giften* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

3. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yangterbaik dan

terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya (Mangkunegara, 2012:12).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:9).

Berdasarkan pendapat di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu kebijakan dalam perusahaan yang menilai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga dapat mengevaluasi hasil pekerjaannya dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Metode Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam menilai kinerja sebagaimana diungkapkan oleh (Mondy dan Noe dalam, Widodo 2015:147), yaitu:

- a. *Rating Scales*, menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggungjawab karyawan.
- b. *Critical Incidents*, metode ini penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negative (high unfavorable) selama periode penilaian.

- c. *Essay*, metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan dari pada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.
- d. *Work Standard*, metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.
- e. *Ranking*, penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakan diperingkat paling bawah.
- f. *Forced Distribution*, penilai harus memasukan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan seluruh distribusi frekuensi normal.
- g. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*, Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

5. Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan indikator kerja sebagai berikut:

- a. Kualitas (umum)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses

atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik dan sebaliknya. Oleh karena itu, setiap pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari

yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antarperorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

B. Gaya Kepemimpinan Demokratis

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Yang penting dalam hal adalah bagaimana caranya agar aktifitas kelompok tersebut benar-benar memberikan kepuasan dan kebahagiaan kepada kelompok itu sendiri dan masyarakat yang luas. Kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber atau bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik (Martoyo, 2007:192).

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses

pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi (Pasolong, 2008:46).

Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pemimpin tipe ini. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak bekerja sama (Martoyo, 2007:200).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang menitikberatkan partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan atau kelompok dalam pengambilan keputusan pada suatu tujuan organisasi atau perusahaan dan tipe pemimpin ini dapat mengalami kegagalan jika kurang cakap dan tergerak untuk bekerja sama.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Kepemimpinan <https://dayensobarna.wordpress.com>

a. Moril

Moril adalah keadaan jiwa atau emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi.

b. Disiplin

Disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan patuh terhadap perintah atau petunjuk serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.

c. Jiwa korsa

Jiwa korsa adalah loyalitas kebanggaan atau antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinan terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai korsa yang tinggi rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipindahkan oleh semangat organisasi.

d. kecakapan

Kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik, waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Kecakapan yang dimiliki pimpinan dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, inisiatif, dan pengembangan pribadi serta pengalaman tugas.

3. Teori Kepemimpinan

Menurut Indrawijaya dalam Rivai (2014:6) teori kepemimpinan dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Teori Sifat (traits theory)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada yang dipimpin. Disamping memiliki kelebihan pada ratio, rohaniah, dan badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat yang positif, misalnya adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, *energik*, *persuasif*, *komunikatif* dan *kreatif*.

b. Teori Situasional

Menyatakan bahwa beberapa variabel situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

- 1) Semua kebijakan merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin
- 2) Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok
- 4) Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut. Lippit dan White dalam Rivai (2014:156).

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Siagian dalam Yugusna dkk (2016:2:2)

- 1) Pengawasan dilakukan secara wajar
- 2) Memperhitungkan perasaan bawahan

- 3) Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan
- 4) Bisa beradaptasi dengan kondisi
- 5) Teliti dengan keputusan yang akan diambil
- 6) Bersahabat dan ramah
- 7) Memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan
- 8) Komunikasi yang baik dengan bawahan
- 9) Pengambilan keputusan bersama
- 10) Mendorong bawahan meningkatkan ketrampilan

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Edison et.al dalam Bangun (2012:154) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin (Hasibuan, 2007:117).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa kompensasi adalah penghargaan (balas jasa) baik berupa uang atau barang yang diberikan kepada karyawan dari pihak perusahaan secara layak dan adil atas jasa dan prestasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

2. Faktor-faktor Pengaruh Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007:127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh / organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang – undang dan keppresnya
- f. Biaya hidup / *cost of living*
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

3. Jenis-jenis Kompensasi

Ada beberapa jenis kompensasi menurut Suparyadi (2015:272), jenis kompensasi tersebut adalah :

- a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau

perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial (gaji, upah, tunjangan, insentif) dan kompensasi nonfinansial (mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja, saham).

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa – jasa karyawan tersebut selama mengabdikan di organisasi atau di perusahaan. Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial (pensiun penuh, pensiun dini, pesangon, pensiun janda/duda) dan kompensasi nonfinansial (pensiun penuh dan pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan).

4. Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2007:121) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah :

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antar majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas – tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

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

c. Pengadaan efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin

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

g. Pengaruh serikat buruh dan pemerintah

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

h. Pengaruh pemerintah

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

5. Indikator Kompensasi

Kompensasi memiliki berbagai indikator yang dikemukakan oleh Edison et.al (2016:156) bahwa ada 2 komponen yaitu :

- 1) Normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima yang diatur berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, yang terdiri atas:
 - a. Upah gaji (upah/gaji pokok, tunjangan tetap)
 - b. Komponen tetap (tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya/keagamaan)
- 2) Kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan/ atau karena pertimbangan khusus yang didasari kebijakan manajemen
 - a. Tunjangan professional
 - b. Komponen tidak tetap (tunjangan makan, transport, bonus/insentif)
 - c. Komponen lain (uang cuti, jasa produksi, liburan)

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan – kebutuhan tersebut. Dengan kebutuhan dimaksudkan suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil–hasil atau keluaran–keluaran tertentu menjadi menarik (Munandar, 2001:323).

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2014:249).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses dimana kebutuhan dalam diri yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara manusia untuk berperilaku dan mempengaruhi bekerja sesuai yang diinginkan oleh pihak organisasi atau perusahaan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

- a. Motivasi memiliki korelasi dengan budaya organisasi dimana budaya organisasi yang kuat menciptakan suasana nyaman dan rasa bangga pada organisasi bahkan memengaruhi cara anggota bertindak.
- b. Motivasi memiliki korelasi dengan kompensasi sebab kompensasi yang terpenuhi akan mengurangi konsentrasi lain di luar pekerjaan. Juga ada korelasinya dengan kompetensi karena seseorang yang tidak memenuhi kompetensi untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan akan menimbulkan tekanan sendiri, yang pada akhirnya dapat menimbulkan rendahnya motivasi karena tidak percaya diri pada kemampuan yang dimiliki.

3. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Notoatmodjo (2009:131) jenis motivasi dibedakan menjadi dua, yakni:

a. Motivasi positif

pimpinan memberikan hadiah atau *reward* kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya baik. dengan hadiah yang diberikan ini akan meningkatkan semangat kerja para karyawan, yang akhirnya akan memacu kinerja mereka lebih meningkat. Hadiah atau reward ini dapat berupa uang, barang atau nonmaterial, misalnya piagam, atau sekedar pujian berupa kata-kata lain.

b. Motivasi negatif

Adalah pimpinan memberikan hukuman (*punishment*) kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah. Dengan teguran-teguran atau kalau perlu hukuman, akan mempunyai efek takut pada karyawan akan pemecatan atau penurunan pangkat dan sebagainya. oleh karena takut pemecatan atau pemutusan hubungan kerja, lebih-lebih karyawan yang sudah berkeluarga, maka ia akan dapat meningkatkan semangat kerjanya kembali.

4. Teori-teori Motivasi

Menurut Edison et.al (2016:174) Teori motivasi dibedakan menjadi empat macam yaitu:

a. Teori *Hierarki* Kebutuhan *Abraham Maslow*

Berdasarkan pengalaman klinis bahwa kebutuhan motivasi seseorang bisa diatur secara hierarkis. Pada intinya tingkat kebutuhan

menjadi puas hal itu tidak lagi berfungsi untuk memotivasi. Ada lima jenjang kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yaitu:

- a) *physiological needs*, kebutuhan fisiologis.
- b) *safety needs* atau *security needs* , kebutuhan akan rasa aman.
- c) *affections needs* atau *love needs* atau *belonging needs*, kebutuhan untuk disukai (rasa memiliki, social, dan cinta).
- d) *esteem needs*, kebutuhan harga diri.
- e) *self actualization needs*, kebutuhan pengembangan diri atau aktualisasi diri.

b. Teori *Erg Alderfer*

Alderfer setuju dengan pendapat Abraham Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki. Tapi kebutuhan hierarki hanya meliputi tiga perangkat, yaitu:

- a) *Existence* (kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, dan istirahat).
- b) *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat).
- c) *Growth* (pertumbuhan ,merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif, dan produktif).

c. Teori Dua Faktor *Herzberg*

Salah satu teori awal tentang motivasi pekerjaan adalah teori motivator-hygiene. Teori ini menekankan faktor aturan motivator dan faktor *hygiene*. Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat.

d. Teori *McClelland*

Teori McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. McClelland berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Pada dasarnya motif seseorang ditentukan oleh tiga dari kebutuhan, yaitu:

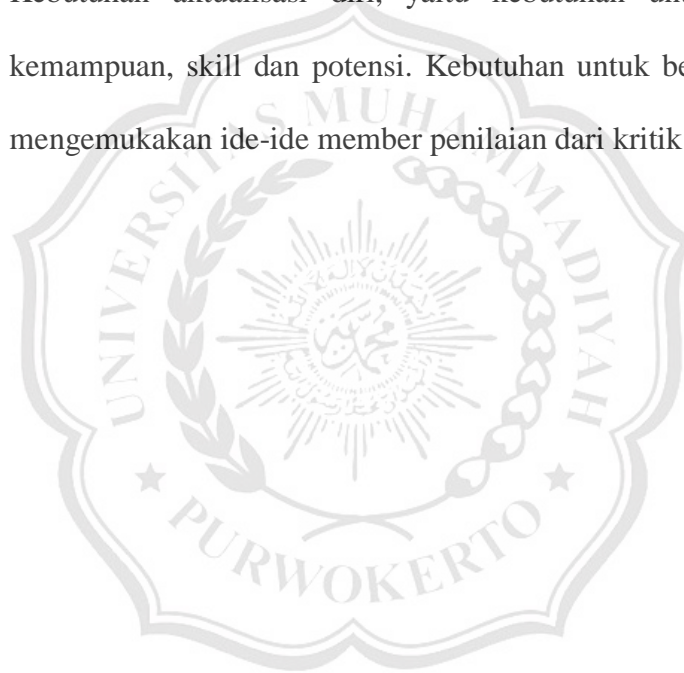
- a. kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- b. kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)
- c. kebutuhan berkuasa (*need for power*)

5. Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hierarki kebutuhan menurut Maslow dalam (Handoko, 2014:256) yang terdiri dari :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pulsa sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide member penilaian dari kritik terhadap sesuatu.



E. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian Secara Parsial	Hasil Penelitian Secara Simultan
1.	Restu Adi Nugroho dkk (2016)	Pengaruh komitmen organisasi, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Wangsa Jatra Lestari	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan, motivasi berpengaruh positif signifikan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
2.	Usman fauzi (2014)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Berpengaruh positif signifikan
3.	Ade irmaya sari sirait dkk (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Citra	Analisis Linier Berganda Uji t	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan, motivasi berpengaruh positif signifikan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian Secara Parsial	Hasil Penelitian Secara Simultan
		Shipyards Batam	Uji F	terhadap kinerja karyawan	
4.	Salmiaty taty& Muhammad basir (2016)	The effect of leadership style work environment and organization culture on employee performance a case study at kawasan industry makasar (KIMA) Indonesia	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Variabel leadership style work environment berpengaruh positif signifikan and organization culture berpengaruh positif signifikan on employee performance	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
5.	Yunita ratna sari (2016)	Pengaruh motivasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Sasono Anggun Jaya Surabaya	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Variabel motivasi berpengaruh positif signifikan, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
6	Indra Yugusna Aziz Fathoni	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja	Analisis Linier	Variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan dan lingkungan kerja	

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian Secara Parsial	Hasil Penelitian Secara Simultan
	Andi Tri Haryono (2016)	Terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan	Berganda Uji t Uji F	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
7	Ratna Ursula Setiadi dkk (2016)	The Effect of Compensation and Work Motivation on Employee Performance AT Semen Indonesia Limited Company	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Variabel compensation berpengaruh positif signifikan and work motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
8.	Tanto wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Analisis linier berganda Uji t Uji F	Motivasi berpengaruh positif signifikan Kompensasi berpengaruh positif signifikan	Motivasi dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian Secara Parsial	Hasil Penelitian Secara Simultan
9.	Sopar Sihar Imanuel Siagian (2015)	Pengaruh pelatihan, kepuasan kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Pelatihan berpengaruh signifikan, Kepuasan kompensasi berpengaruh positif signifikan, motivasi berpengaruh signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif signifikan	Secara bersama-sama variabel pelatihan,kepuasan kompensasi,motivasi dan disiplin kerja berpengaruh Signfikan
10	Mirza Selvia (2014)	Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Inti General Yaja Steel Semarang	Analisis Linier Berganda Uji t Uji F	Signifikan	Signifikan
11	Yuli suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda	Analisis Linier Berganda Uji t	Positif signifikan	Signifikan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian Secara Parsial	Hasil Penelitian Secara Simultan
			Uji F		
13	Hendra Hajiwijaya (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada unit usaha pengembangan dan lingkungan PT. Perkebunan Mitra Ogan Baturaja	Alat analisis linier berganda Uji t Uji F	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan, motivasi berpengaruh positif signifikan	Secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan
14	Oni Sandana (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan PT.Nusapro Telemedia Persada Malang	Analisis linier berganda Uji t Uji F	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan, budaya organisasi berpengaruh signifikan	Secara bersama-sama berpengaruh signifikan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dapat terjadi jika perilaku pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Martoyo (2007:200) gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pemimpin tipe ini. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak bekerja sama. Hal ini didukung oleh penelitian Yugusna et.al (2016), Hajiwijaya (2015), Sandana (2013) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh penelitian Nugroho et.al (2016), Sirait et.al (2017), Taty & Basir (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

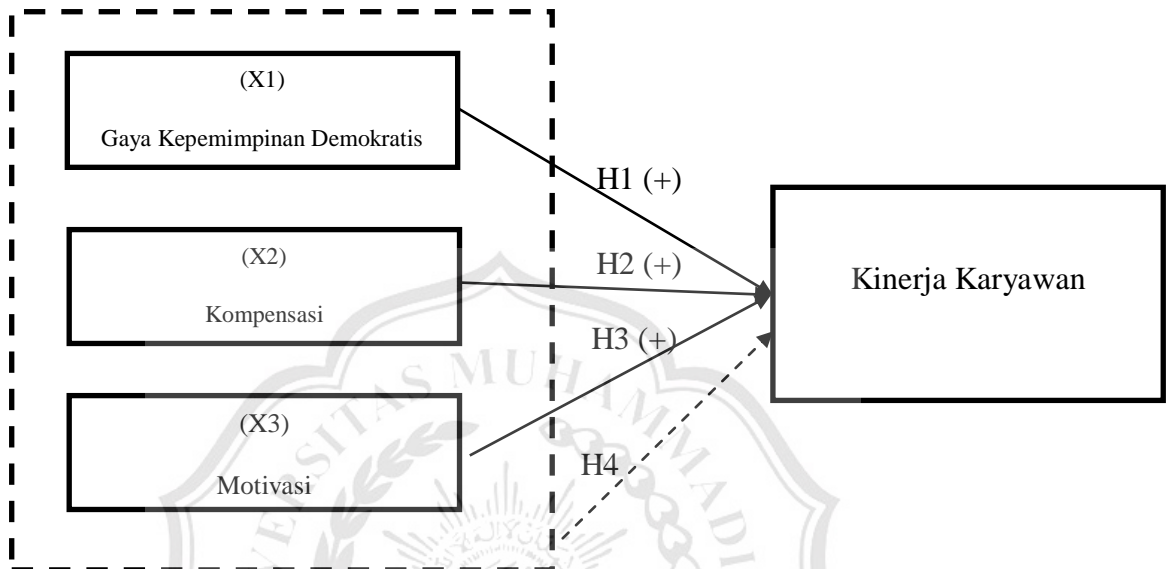
Kompensasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam kinerja, dalam sebuah perusahaan untuk dapat meningkatkan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan tersebut atas prestasi yang dicapai. Menurut Hasibuan(2007:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung

yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Hal ini didukung oleh penelitian Suwati (2013), Siagian (2015), Wijaya & Andreani (2015), Setiadi et.al (2016) dan Fauzi (2014) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja, jika karyawan termotivasi dan bersemangat dalam bekerja, maka hasil kerja akan lebih baik dan produktivitas kinerja meningkat. Menurut Handoko (2014:249) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Nugroho et.al (2016), Sirait et.al (2017), Sari (2016), Wijaya & Andreani (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal ini didukung penelitian dari Siagian (2015),

Selvia (2014), Suwati (2013) dan Hajiwijaya (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- _____ : secara parsial
 - - - - - : secara simultan

F. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan didasari oleh landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁ : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

- H₃ : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

