

## BAB II

### LITERATUR REVIEW

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada penelitian ini, peneliti menyertakan literatur review dari penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu dijadikan sebagai alat untuk menjaga kualitas dari penelitian ini. Literatur review digunakan untuk membantu penentuan tujuan dan alat penelitian yang tepat dalam penelitian ini. Literatur review digunakan untuk memberikan penjelasan dan hubungan antara penelitian baru dengan penelitian terdahulu. Pada bagian ini memuat secara sistematis tentang hasil penelitian terdahulu tentang tema dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Mengaitkan antara kompensasi dalam meningkatkan motivasi kerja banyak penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, terutama yang membahas mengenai kompensasi. Mardjono dan Taufiq (2018) dalam penelitiannya terkait

pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai inspektorat Kota Batu menyatakan hasil bahwa hubungan dari pengaruh kompensasi terhadap motivasi mengalami dampak yang signifikan, Mardjono menyatakan bahwa adanya pengaruh sekitar 15,9% yang mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Siagian (2018) menyatakan hal yang berlawanan dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian Siagian mengambil lokasi yang berbeda, tidak dalam pemerintahan melainkan pada PT Cahaya Pulau Pura. Hasil dari penelitian ini adalah tidak adanya pengaruh signifikan pemberian kompensasi terhadap peningkatan motivasi kerja, dalam pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa ada kenaikan sekitar 15,9% sedangkan pada penelitian ini Siagian menyatakan bahwa 0,015% pengaruh yang dibuat oleh kompensasi dalam memengaruhi motivasi kerja.

Penelitian lain terkait motivasi adalah Iskandar (2016) yang melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi yang ada pada tim tindak lanjut di Inspektorat. Penelitian ini bertujuan untuk mencari efek kebutuhan psikologis, keselamatan, sosial,

penghargaan, dan aktualisasi diri. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh dari semua variabel yang peneliti tentukan terhadap peningkatan kinerja tim tindak lanjut di Inspektorat Mamuju Utara.

Achmad (2011) menjelaskan peran tunjangan dalam paket kompensasi, penelitian ini lebih banyak menuangkan pendapat teoritis tentang kompensasi. Tunjangan dapat menopang kegiatan inti pegawai. Penelitian ini membagi kompensasi menjadi dua tipe, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Masing-masing dari tipe tersebut memiliki perbedaan dari cara pemberian kompensasi itu sendiri, seperti langsung berasal dari penyerahan kompensasi secara periodik dan langsung diterima seperti gaji atau upah, sedangkan tidak langsung merupakan sebuah tipe kompensasi yang didapatkan ketika seorang pegawai harus memenuhi beberapa persyaratan, misalnya kompensasi saat jatuh sakit atau meninggal dunia.

Penelitian lain yang terkait kompensasi adalah penelitian dari Bambang Sancoko (2010). Penelitian ini menjelaskan bahwa

pengaruh kompensasi terhadap kualitas pelayanan publik menggunakan lima dimensi pelayanan yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Dari kelima dimensi yang digunakan maka penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian dari Anharudin Aziz (2013) yang berkesimpulan bahwa adanya pengaruh positif kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan informasi bahwa kompensasi berlaku disetiap lembaga tidak hanya organisasi swasta tetapi berlaku juga untuk organisasi publik. Penelitian ini mengatakan bahwa peningkatan kompensasi memberi pengaruh terhadap terwujudnya tata kelola pemerintah yang baik dan bersih (*Good Governance and Clean Governance*).

Penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap pemberian kompensasi dalam peningkatan motivasi kerja disanggah oleh Slamet Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa tidak adanya implikasi secara signifikan

memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan, peneliti mengatakan bahwa pengaruh besar terjadi pada gaya kepemimpinan. Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang terbuka dan dapat membangkitkan rasa percaya diri karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan baik dan benar.

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi, Leadership, dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Sholihin (2019) melakukan penelitian tentang hubungan antara leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dalam membentuk motivasi kerja dan kinerja karyawan, selain itu motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Tobing dan Prihatini (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh mutasi, budaya orrganisasi, dan kepemimpinan trasnformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja pada KPKNL. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang

signifikan antara budaya organisasi dan mutasi terhadap motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja.

Penelitian lain tentang leadership dikemukakan oleh Chen dkk (2014) dengan judul *Paternalistic Leadership* yang menyebabkan kepercayaan afektif di China, Dimensi yang digunakan oleh Chen adalah sebagai berikut:

1. *Benovolance*
2. *Morality*
3. *Authoritarianism*

Vigoda-Gadot (2007) (2014) dalam penelitian yang berjudul *Leadership Style, Organizational Politics, and Employee Performance* menyatakan bahawa dalam melihat kepemimpinan ada dua point yang bisa dilihat bila membahas tujuan dan perspektif dari leadership yaitu:

1. *Transformational Leadership*
2. *Transactional Leadership*

Meninjau penelitian terdahulu tentang leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, banyak ditemukan hasil yang beragam. Djuremi dan Minarsih (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini adalah adanya dampak signifikan terhadap variabel-variabel yang telah ditentukan dengan kinerja pegawai di Dinas Pasar Kota Semarang.

Penelitian lain tentang leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja adalah Kultsum (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja dan budaya dengan peningkatan motivasi kerja, peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Litelatur lain juga menyatakan bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai seperti yang dijabarkan oleh Agwu (2014) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas pegawai. Agwu

(2014) juga melakukan penelitian tentang NAFDAC (*National Agency for Food and Drugs Administration and Control*). Peneliti menyatakan bahwa keunggulan dari organisasi NAFDAC ini dapat dilihat melalui beberapa atribut. Atribut ini diadopsi dari nama teori *Organizational Excellence* yang telah diterapkan *best practice* di amerika, berikut mengenai atribut tersebut :

1. *A Bias toward Action*
2. *Close to the Costumer*
3. *Autonomy and Enterpreneurship*
4. *Productivity through People*
5. *Hand-On, Value Driven Effort*
6. *Sticking to the Knitting*
7. *Simple Form, Lean Staff*
8. *Simultaneous Loose*

Melalui atribut-atribut tersebut, peneliti menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dilihat sebagai sebuah dimensi yang menyatakan tentang nilai dan norma. Kemudian menjelaskan tentang usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam



menjelaskan kepada karyawan. Hal ini sangat penting, karena dapat mengetahui kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Wahyuni (2015) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif oleh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Peneliti juga menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel intervening sehingga hampir sama dengan penelitian Kultsum (2017) yang menunjukkan hasil seragam.

### **2.1.3 Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Meningkatkan Kinerja**

Adi (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Staff Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya” menyatakan bahwa kompetensi dan disiplin kerja mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai yang berada pada lingkup organisasi tersebut. Noviawati (2016)

menyatakan bahwa motivasi dapat dijadikan mediasi pengaruh dari self efficacy pada kinerja karyawan.

Kharis (2015) menyatakan bahwa adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja, dengan dijadikannya motivasi sebagai variabel intervening, hal ini juga membuktikan bahwa motivasi dapat dijadikan mediasi dalam melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Syamsudin, Djaelani, dan Priyono (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh insentif finansial dan non finansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh signifikan finansial terhadap pengaruh kinerja pegawai, sedangkan untuk insentif non finansial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi sebagai variabel intervening juga mampu dijadikan mediasi antara pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai.

Leonu, Yani, dan Abdurrahman (2017) pada penelitiannya tentang kompensasi dan pelatihan. Pelatihan ini menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja dan motivasi. Motivasi bertindak sebagai variabel intervenning dalam melihat fenomena kompensasi. Namun, hasil lain menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan motivasi, sehingga motivasi tidak bisa menjadi mediasi dalam mengukur pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Literatur lain juga banyak membahas tentang motivasi sebagai mediasi penentuan kinerja pegawai maupun karyawan. Hasil penelitian Pawenang dan Maryam (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi dapat menjadi variabel intervenning. Selain itu, komunikasi juga memiliki hasil yang serupa dengan kepemimpinan dan menjadikan motivasi sebagai mediasi antara komunikasi dan kinerja pegawai.

Penjabaran mengenai penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel intervening antara

kompensasi, leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai tema penelitian ini tentang pengaruh kompensasi, leadership, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat dan Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Batam.

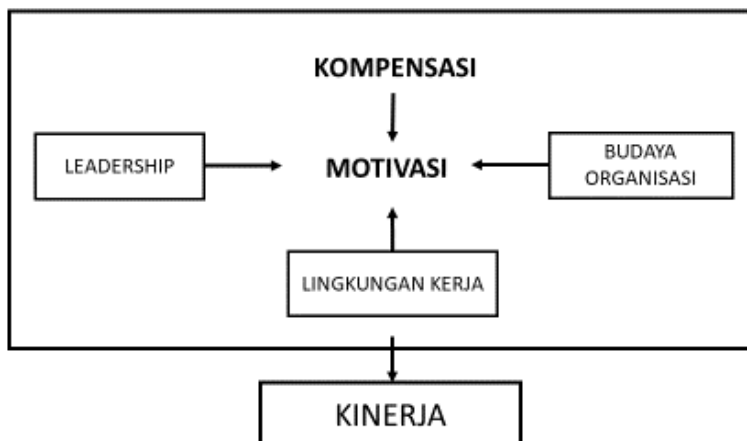
## **2.2 Kerangka Berpikir**

Berdasarkan beberapa pengertian dari teori yang dijabarkan di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi. Dengan demikian, hal ini memiliki pengaruh yang langsung dan tidak langsung dalam penerapan. Jika hal ini diterapkan dengan baik dan benar maka budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki dampak tidak langsung dan mampu merangsang motivasi setiap pegawai. Motivasi berasal dari dua sumber yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Kedua sumber ini memiliki kekuatan masing-masing, motivasi tidak hanya bersifat finansial ataupun materil, motivasi juga

bersifat psikologis yang artinya motivasi berasal dari keinginan seseorang akan kebutuhan, kebutuhan akan prestasi, berafiliasi, dan kekuasaan.

Menganalisa dari teori di atas secara sederhana kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Semua unsur ini harus diterapkan secara efektif dan tepat sasaran, agar lebih memahami alur penelitian dengan baik, maka di bawah ini peneliti menyajikan dalam bentuk skema :

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



## **2.3 Definisi Konseptual**

### **2.3.1. Kompensasi**

Kompensasi merupakan imbalan yang dapat dinikmati oleh pegawai, baik langsung ataupun tidak langsung. Sektor bisnis banyak menggunakan istilah ini karena upah merupakan istilah yang menurut mereka adalah sesuatu yang terkesan kasar atau tidak menghargai. Remunerasi di pemerintahan terdiri dari belanja pegawai, tunjangan, kompensasi, dan intensif yang diperoleh dengan cara melihat kinerja dari pegawai-pegawai yang bertugas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dari bidang mereka masing-masing.

### **2.3.2. Leadership**

Kepemimpinan merupakan salah satu upaya untuk mendorong atau memengaruhi individu untuk bisa mencapai tujuan organisasi dengan kekuasaan. Litalatur menghubungkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai.

Selain itu, kemampuan pemimpin juga berpengaruh untuk mencapai tujuan organisasi dan apa yang terjadi dengan pegawai-pegawainya. Hal ini harus dilakukan *coaching, empowerment, and participation*. Kepemimpinan juga mampu secara tidak langsung memengaruhi lingkungan kerja non fisik yang dilihat dari hubungan antara bawahan dan atasan.

### 2.3.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah dimensi yang terdiri dari nilai dan norma. Budaya organisasi tercipta dari lingkungan kerja. Literatur lain menjelaskan bahwa kepercayaan dapat memengaruhi produktivitas dan komitmen pegawai yang ada di sebuah organisasi. Bila dilihat dari hubungan ini maka hubungan budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

### 2.3.4. Lingkungan Kerja

Penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian tentang lingkungan organisasi ataupun lingkungan kerja

menyatakan bahwa ada dua jenis lingkungan kerja, pertama yaitu lingkungan kerja fisik dan kedua adalah lingkungan kerja non fisik. Dua buah jenis lingkungan kerja ini mampu memengaruhi pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung. Bisa diambil kesimpulan jika lingkungan kerja bisa lebih baik maka akan menghasilkan budaya organisasi yang lebih baik, dan juga hal ini akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

#### 2.3.5. Motivasi

Motivasi merupakan sebuah daya dorongan berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi berasal dari dua sumber yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Kedua sumber ini memiliki kekuatan, motivasi juga tidak hanya bersifat finansial ataupun materil, motivasi juga bersifat psikologis dan motivasi dapat berasal dari keinginan seseorang akan kebutuhan, kebutuhan akan prestasi, berafiliasi, dan kekuasaan.



## 2.4 Definisi Operasional

Peneliti menyajikan kerangka penelitian dalam bentuk beberapa indikator tentang konsep remunerasi yang berpengaruh terhadap motivasi. Jadi kerangka dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Budaya Organisasi**

	Indikator
BUDAYA ORGANISASI	<i>Organizational Values</i> merupakan nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut, apabila ada di pemerintahan, maka yang dilihat adalah visi dan misi dari SKPD terkait.
	<i>Organizational Climate</i> adalah sebuah persepsi yang dilihat oleh pegawai, sebagaimana hal ini akan berhubungan dengan lingkungan kerja pegawai.
	<i>Employee Attitude</i> tentang bagaimana pegawai berperilaku dalam lingkup organisasi.
	<i>Masculinity</i> membuat daya saing individu untuk berkerja lebih baik, dengan menimbulkan daya saing maka individu termotivasi untuk berkembang.

**Tabel 2.2 Kompensasi**

	Indikator
KOMPENSASI	Regulasi mengenai pemberian remunerasi harus sesuai dengan kebutuhan pegawai dan didasari dengan hasil kinerja pegawai.
	<i>On Time</i> tepat waktu adalah salah satu syarat untuk menimbulkan rasa nyaman dalam lingkungan pekerjaan.
	Adil dalam pembagian kompensasi dan sesuai dengan hasil yang dicapai oleh pegawai.
	<i>On Target</i> atau tepat sasaran adalah kompensasi yang harus dipertimbangkan ketika ingin diberikan kepada pegawai.

**Tabel 2.3 Leadership**

	Indikator
LEADERSHIP	<i>Coaching</i> adalah pembinaan untuk mengetahui masalah yang dihadapi organisasi terhadap pegawai dan pemimpin dapat mengambil keputusan yang tepat.
	<i>Training and Development</i> adalah pelatihan dan perkembangan dikhususkan untuk pegawai, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja maksimal dalam melaksanakan setiap tupoksinya.
	<i>Empowerment</i> atau pemberdayaan berguna untuk memberikan lingkup tugas yang sesuai dan dibekali dengan sertifikasi untuk

	pegawai.
	<i>Participation</i> adalah keikutsertaan pegawai dalam memecahkan masalah dalam organisasi.
	<i>Delegation</i> adalah membagi kewenangan pemimpin kepada pegawai, sehingga ada sebuah tanggung jawab tertentu yang diberikan oleh pemimpin kepada individu.

**Tabel 2.4 Lingkungan Kerja**

	Indikator
LINGKUNGAN KERJA	<i>Interpersonal Relationships</i> merupakan sebuah hubungan yang terjadi dilingkungan organisasi, baik dari atasan kepada bawahan ataupun sesama.
	<i>Monetary Benefits</i> merupakan kompensasi yang diberikan langsung sesuai dengan apa yang telah pegawai lakukan untuk organisasi.
	<i>Employee Welfare</i> adalah jaminan kesejahteraan, bisa berasal dari kompensasi ataupun dari jaminan kesehatan dan keamanan.
	<i>Safety and Security</i> Keamanan yang dijamin baik dari ancaman atau risiko dalam organisasi.

**Tabel 2.5 Motivasi**

	<b>Indikator</b>
MOTIVASI	Disiplin kerja, saat pegawai termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan tidak ada keterlambatan sedikitpun.
	<i>On Target</i> adalah pekerjaan yang terealisasikan secara tepat waktu membuktikan bahwa pegawai memiliki etos kerja baik.
	Etos kerja yang baik, berpengaruh pada motivasi yang menimbulkan hasil kinerja dan disiplin kerja dalam setiap penyelesaian kerja.

**Tabel 2.6 Kinerja**

	<b>Indikator</b>
KINERJA	Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standard kerja serta dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis
	Keahlian, keahlian terdiri dari beberapa jenis yaitu keahlian teknis, keahlian konseptual, dan keahlian hubungan interpersonal
	Keterampilan, keterampilan terbagi menjadi dua jenis keterampilan teknis dan keterampilan dalam pemecahan masalah

## 2.5 Hipotesis

**Tabel 2.7 Tabel Hipotesis**

No	Hipotesis	Ket	
		Inspektorat	Dinas Komunikasi dan Informatika
1	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
2	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi	Diterima	Diterima
3	Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
4	Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi	Diterima	Diterima
5	Leadership berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
6	Leadership berpengaruh terhadap Motivasi	Diterima	Diterima
7	Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
8	Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi	Diterima	Diterima
9	Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
10	Motivasi memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
11	Motivasi memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
12	Motivasi memediasi pengaruh Leadership terhadap Kinerja	Diterima	Diterima
13	Motivasi memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Diterima	Diterima