

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

Teori menjadi landasan yang diperlukan penulis dalam merancang dan menulis penelitian ini. Hubungan Manusia, juga dikenal sebagai *human relations*, sangat penting untuk keberhasilan dan kinerja organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya interaksi yang terjadi di dalam organisasi, baik antara pegawai satu sama lain maupun antara manajemen dan pegawai. Studi yang diterbitkan dalam jurnal "*Human Relations*" oleh Mayo (1933) menyatakan bahwa hubungan manusia yang positif di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas. Mayo (1933) mendefinisikan *human relation approach theory* sebagai tahapan sosialisasi yang pada dua orang atau lebih guna mencapai terdapatnya timbal balik secara psikologis. Pada penelitian Mayo (1933) menyatakan bahwa kepuasan kerja petugas diperlukan untuk produktivitas, dan bahwa berbagai faktor memengaruhi motivasi pegawai, bukan hanya uang; lingkup pekerjaan harus sejalan juga memotivasi.

Menurut Mayo (1933), keaktifan kerja dipicu oleh posisi instansi yang menyumbang peluang untuk pekerja dalam menjalani *human relations*. Semua pihak pada kelompok harus berkomitmen dan berinvestasi untuk meningkatkan hubungan manusia dalam organisasi. Di sisi lain, pegawai harus dididik untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dengan baik dalam lingkungan yang heterogen. Dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, *human relations* sangat penting. Organisasi dapat membuat lingkungan kerja di mana

pegawai merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Ini dapat dicapai melalui kebiasaan kerja yang diperhitungkan, interaksi yang efektif, serta dukungan sosial yang kuat. Organisasi hanya dapat mencapai kesuksesan jangka panjang dan keunggulan kompetitif dengan memprioritaskan *human relations*.

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Hadirnya perbedaan pendapat terkait apa itu pengaturan kinerja. Kinerja sangat penting dalam bekerja. Kinerja merujuk pada output individu maupun organisasi dalam jangka periode yang telah ditentukan. Armstrong (2014) mengatakan kinerja merujuk pada pandangan menyeluruh juga terarah dalam penyampaian keberhasilan jangka panjang dalam kelompok melalui meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan kemampuan kelompok juga pribadi. Fletcher (2001) mengatakan bahwa kinerja terkait dengan pandangan untuk menghadirkan tujuan kolektif terkait tujuan juga maksud kelompok, yang mendukung pegawai mengerti peran mereka saat menyumbang peran. Kinerja adalah hasil upaya kerja, dimana taraf yang diinginkan suatu pegawai dalam melakukan sesuatu juga dibandingkan dengan harapan yang ingin diraih, menurut Bangun (2012).

Masing-masing instansi memiliki acuan kerja. Standar kerja ini memungkinkan pegawai mematuhi untuk mencapai tujuan instansi. Wibowo (2018) menggambarkan kinerja ke dalam tahapan interaksi

berkelanjutan pada pekerja dan atasannya. Dalam tahapannya, penting untuk menciptakan harapan yang jelas dan memahami tanggung jawab apa yang harus dilakukan oleh pegawai. Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2016) menyatakan kinerja merujuk pada output dalam tahapan yang mengarah juga dinilai pada suatu masa berdasarkan aturan serta negosiasi yang ada. Sistem yang terdiri dari banyak bagian harus diintegrasikan jika proses komunikasi ingin memberikan nilai tambahan kepada organisasi, manajer, dan pegawai.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, kinerja pegawai mampu didefinisikan sebagai output kerja baik dalam tingkatannya maupun banyaknya target pekerja pada suatu masa sebagaimana dengan tanggungan mereka juga dijalani sesuai dengan standar kerja instansi.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Mahmudi (2007) menyampaikan bahwa kinerja memiliki banyak dimensi, dan sejumlah indikator yang menyumbang implikasi. Sejumlah hal yang memberi implikasi pada kinerja:

- 1) Individu atau pribadi, termasuk pemahaman, keahlian, kesiapan diri, inspirasi, semangat kerja, keaktifan kerja, serta kesetiaan yang dipegang adalah komponen yang memengaruhi kinerja.
- 2) Kepemimpinan: taraf dukungan, semangat, arahan, juga motivasi dari manajer juga kelompok *leader*.
- 3) Kelompok: kualitas dorongan juga semangat oleh sesama kelompok, keyakinan antar individu, kesatuan, juga keeratan anggaran.

- 4) Perangkat: perangkat kerja, tahapan organisasi, fasilitas kerja, serta kebiasaan kinerja kelompok.
- 5) Kontekstual: lelah serta berubahnya sekeliling internal juga eksternal.

Menurut Griffin (2000), ada 3 (tiga) komponen yang memengaruhi kinerja pegawai: kemampuan, motivasi, dan lingkungan. Pada dasarnya, setiap orang memiliki 2 keahlian, yakni: daya (IQ) serta realitas, yang menjadi kombinasi dari pemahaman serta kemampuan. Dalam dunia kerja, pegawai wajib memegang keahlian yang sejalan pada pekerjaannya agar mereka dapat bekerja dengan baik. Situasi yang menjadikan individu lebih memiliki arah dalam meraih target kelompok ialah definisi atas motivasi itu sendiri. Pribadi yang baik mendukung seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Pribadi yang memahami jiwanya, lahir karena pegawai dapat memahami otak mereka secara positif juga dinamis, memegang keingintahuan besar, aktif, berwawasan jauh, serta mendorong diri mereka untuk mencapai kinerja terbaik. Untuk menciptakan *work environment* yang baik, hubungan relasi di tempat kerja harus dibangun. Harus disadari bahwa hubungan terjadi sebab ketergantungan. Dengan cara yang sama, terdapat relasi yang akan menghasilkan *work environment* yang menyenangkan dan mendukung kegiatan operasional.

c. Efek Kinerja

Kinerja yang positif dapat menyumbang implikasi bagi pegawai. Sedarmayanti (2011) menyatakan kinerja pegawai berimplikasi terhadap sejumlah persoalan, seperti:

- 1) Menaikkan keahlian juga kepandaian pegawai.
- 2) Mengevaluasi situasi kerja, menaikkan kualitas juga output kerja.
- 3) Memajukan juga mengarahkan pegawai sebaik-baiknya agar mampu melihat target karirnya.
- 4) Memicu terbentuknya relasi ketergantungan yang positif terhadap atasan juga bawahan.
- 5) Pegawai memahami situasi kelompok dengan menyeluruh pada lingkup kepegawaian terutama kinerja pegawai saat bekerja.
- 6) Pegawai memahami potensi serta resiko agar mampu memantau kemajuannya.
- 7) Untuk atasan yang ingin memahami lebih dalam terkait pegawainya agar mampu memberi inspirasi pegawai.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Instansi harus melakukan penilaian kinerja pegawai guna memahami sedalam apa mereka dapat mencapai target mereka. Agar output yang didapatkan sejalan pada yang diinginkan, manajer instansi harus memperhatikan faktor kinerja pegawai. Dharma (2003) menyatakan faktor yang dinilai dalam kinerja, yakni:

- 1) Kuantitas kerja. Merujuk pada penilaian output dengan melihat tahapan maupun aktivitas yang dilakukan, dan berhubungan pada jumlah output atau pekerjaan yang diperoleh dalam suatu masa.

- 2) Kualitas kerja. Kualitas kerja yaitu penyelesaian masalah atau pekerjaan mempunyai hasil yang sejalan dan mempunyai kebiasaan kerja yang baik.
- 3) Ketepatan waktu. Ketepatan waktu yaitu apakah pekerjaan selesai pada waktu yang direncanakan atau tidak.

Ketiga indikator tersebut sama dengan indikator yang dikemukakan oleh Riordan et al., (2005). Terdapat persamaan indikator dari pendapat Mathis & Jackson (2006) namun terdapat beberapa tambahan pada indikator tersebut, sehingga kinerja merujuk pada hal yang dilaksanakan maupun tidak oleh pegawai yang biasa dalam mayoritas pekerjaan mencakup sejumlah indikator yakni: 1) taraf dari output, 2) kualitas terhadap output, 3) disiplin waktu dari output, 4) keaktifan, dan 5) keahlian dalam berkolaborasi. Kualitas juga kuantitas dijadikan urgensi keberhasilan perusahaan mengacu pada hasilnya; kualitas juga durasi mampu mengubah kinerja pegawai. Kedisiplinan waktu adalah waktu yang diandalkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Seorang pimpinan relative senang terhadap pegawai yang mampu melaksanakan tugas dengan lebih gesit daripada dugaan mereka. Tidak hanya keahlian individu mereka, pegawai harus dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan organisasi.

Maka dari itu, keterampilan bersosialisasi yang aktif menjadi penting. Pandangan yang sama disampaikan oleh Mitchell (1982) bahwa kinerja mencakup sejumlah hal, yakni: 1) quality of work, 2) promptness,

3) initiative, 4) capability, dan 5) communication. Siegel & Shim (1994) menyatakan bahwa penilaian kinerja merujuk pada tolak ukur atas pengoptimalan perusahaan dalam mengelola bisnis selama masa akuntansi. Pengelolaan, pemahaman, serta pemantauan yang efektif belum dapat dicapai jika tidak dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai. Pengukuran kinerja pegawai dilakukan untuk menentukan kualitas pekerjaan seorang pegawai. Pandangan Bernardin & Russel (2003), ada sejumlah indikator kinerja yang mampu dijadikan tolak ukur kinerja pegawai, seperti: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) kedisiplinan, 4) pengelolaan dana, dan 5) relasi terhadap perseorangan.

Efektivitas biaya adalah tingkat ketika sumber daya kelompok, yang mencakup, materi, teknologi, serta bahan baku, mampu dioptimalkan guna menghasilkan laba yang cenderung besar maupun meminimalisir kerugian. Seorang pegawai dapat memajukan rasa timbal balik untuk menghormati, berbuat positif, serta berkolaborasi dalam hubungan terhadap individu. Berdeda pada penelitian Guritno & Waridin (2005), indikator untuk mengukur kinerja pegawai ialah:

- 1) Dapat mengembangkan capaian pekerjaan.
- 2) Dapat membereskan pekerjaan sesuai durasi.
- 3) Dapat membangun hal baru saat melaksanakan tugas.
- 4) Dapat membangun motivasi saat melaksanakan tugas.
- 5) Dapat mengurangi kesalahan pekerjaan.

Partisipasi kinerja individu dalam organisasi berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Berangkat dari hal tersebut, masing-masing bagian kerja pada sebuah kelompok wajib diukur kinerjanya, sehingga dapat dinilai secara objektif kinerja SDM yang ada di dalamnya. Dengan melakukan penilaian ini, setiap indikator yang ditemukan cenderung rendah dapat segera diberi evaluasi untuk mencapai hasil kerja optimal.

2. *Empowerment*

a. Definisi *Empowerment*

Empowerment dalam etimologis memiliki asal kata daya yang merujuk pada keterampilan dalam beraktivitas. Berdaya merujuk pada memegang kekuatan, keahlian, energi, memiliki pemikiran (cara dan sebagainya) guna menangani hal tertentu (Suwatno & Priansa, 2011). Hariyanto (2014) menjelaskan *empowerment* merujuk pada sebuah strategi yang dijalani perusahaan guna memajukan pegawai dalam menaikkan keterampilan dan kekreatifan pegawai, dimana dapat berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Mulyadi (2007) memandang *Employee empowerment* sebagai gaya dalam mengatur SDM pada kelompok di waktu mendatang. Pada umumnya, *empowerment* merujuk pada usaha yang dijalani instansi untuk menyumbang lebih banyak hak juga keyakinan pegawai agar mereka cenderung bebas saat menyalurkan setiap keterampilan yang dimiliki. *Empowerment* merujuk pada hak dalam pembuatan kebijakan di sebuah aktivitas, dimana tidak wajib mendapatkan pengesahan individu lain (Luthans, 2011).

Empowerment merujuk pada penyampaian tanggung jawab juga kekuasaan atas pegawai untuk mendapatkan kesamaan target yang melibatkan setiap kemajuan serta penyampaian kebijakan. *Empowerment* juga memiliki arti timbal balik dalam mendapatkan informasi juga ilmu di tengah-tengah pegawai yang dimanfaatkan dalam mempelajari serta mendorong kinerja kelompok, penyampaian kompensasi pada kinerja organisasi, serta penyampaian kemandirian saat menyalurkan pendapat yang berimplikasi pada kelompok (Ford & Fottler, 1995). Berdasarkan beberapa pernyataan dari para ahli terdapat ciri pada *empowerment*, terkait pegawai didukung guna memanfaatkan intuisi setiap individu, serta pegawai bukan sebatas mendapatkan hak melainkan juga mendapatkan sumber daya guna menjalani pemerolehan keputusan sebagaimana ide serta motivasi yang dimiliki. Dengan kata lain, pegawai didukung selama menjalani pemahaman atas output keputusan juga prosesnya serta mempunyai rasa percaya diri terhadap apa yang sudah dikerjakannya.

Empowerment ditujukan bukan sebatas dapat memastikan keoptimalan keputusan yang dirancang pegawai melainkan juga dimanfaatkan dalam menyiapkan strategi serta tanggung jawab atas keputusan setiap pribadi maupun kelompok.

b. Strategi dan Proses *Empowerment*

1) Strategi *Empowerment*

Menurut Suwatno & Priansa (2011) strategi *empowerment* pegawai mengacu pada proses ke arah kemenangan, yakni:

- a) Relasi pada tujuan. *Empowerment* harus mempunyai hubungan pada tujuan, misi, serta haapan kelompok agar dapat menjadi cabang dari kelompok.
- b) Dibimbing melalui studi kasus. *Empowerment* berasal dari pengelolaan paling puncak, di mana setiap pemimpin mampu menyumbang tujuan guna waktu di masa depan juga menyumbang motivasi dan dukungan guna membangun wilayah di mana setiap individu menanggung kehidupannya masing-masing.
- c) Aktif berinteraksi. Berkomunikasi yang menghubungkan pegawai pada interaksi juga penyampaian pesan berkelanjutan, maka kelompok menjalankan *empowerment*.
- d) Melihat rangkaian organisasi. *Empowerment* yang dikatakan benar membutuhkan transformasi pada sistem agar setiap orang cenderung tidak jauh dari pusat keputusan.
- e) Memperkuat upaya kelompok. *Empowerment* memerlukan dorongan usaha kelompok. *Empowerment* merujuk pada satu dari sekian cara paling ampuh dalam menyiapkan sebuah sarana pemerolehan motivasi juga melakukan kesalahan merupakan salah satu sarana pada prosesnya.
- f) Mendukung kemajuan pribadi yakni melalui pemberian dukungan guna membangun keyakinan diri agar pegawai mampu merancang keputusan pribadi.

- g) Merancang jasa layanan untuk pelanggan sebagai acuan. Output *empowerment* ialah peningkatan layanan agar pegawai terdapat pada posisi utama juga pegawai yang berelasi pada pelanggan internal wajib memacu guna memberi kebahagiaan masing-masing pelanggan.
- h) Nilai kemajuan, kenali keberhasilan, juga hormati kemajuan. Kelompok harus merancang nilai kemenangan juga mendorong semua orang memahaminya. Hal ini dapat menciptakan atau menetapkan metode untuk mengidentifikasi keberhasilan individu.

2) Proses *Empowerment*

Menurut Sedarmayanti (2011) *empowerment* pegawai merujuk pada strategi yang cenderung mudah juga aktif dalam memperoleh yang paling positif bagi pegawai, dimana mencakup sejumlah tahapan untuk mengarahkan pegawa, yakni:

- a) Membangun lingkungan dengan memberikan peluang individu untuk maju; *empowerment* merujuk pada membangun kekuatan melalui dukungan, perkembangan, juga mendirikan keyakinan terhadap keterampilan yang dipunyai dan pengembangannya.
- b) Meningkatkan keterampilan individu, hal ini melibatkan tindakan riil juga mencakup pemenuhan sejumlah tanggapan dan membuka kesempatan untuk berdaya. Usaha pokoknya yakni memajukan pendidikan, taraf kesehatan, serta ekonomi.

- c) Proses *empowerment* harus memberikan kemampuan bagi yang lemah untuk dapat bersaing dengan yang memiliki potensi serta dibutuhkan terdapatnya regulasi yang dapat menjaga pihak yang lemah.

c. Manfaat *Empowerment*

Menurut Clutterbuck & Kernaghan (2000) terdapat berbagai kegunaan yang akan didapatkan saat menjalani *empowerment* pegawai sebagai berikut:

- 1) *Quality*. Mayoritas kelompok percaya bahwa mereka wajib memperbaiki diri berkelanjutan guna tetap bersaing. Memberikan pegawai hak untuk mengendalikan pekerjaan mereka adalah satu-satunya cara untuk melakukan perbaikan ini, dan ini membutuhkan *empowerment* untuk mendorong tiap individu.
- 2) *Innovation*, saling tukar wewenang yang dijalankan dengan pemberdayaan cenderung menghadirkan kekreatifan pegawai, sebab mereka mempunyai kemandirian untuk menangani masing-masing pekerjaan.
- 3) *Employee Loyalty* dan *etention*, kelompok yang memberlakukan *empowerment* pada dasarnya dapat meminimalisir *labor turnover*, menaikkan keaktifan, kinerja, dan pelayanan.
- 4) *The Learning Organization* merujuk pada perihal yang mendukung dalam pengembangan transformasi perilaku dan keahlian yang berguna. Pegawai yang diberdayakan seringkali diberi tugas diluar

jobdesk mereka. Misalnya, mereka dapat mengikuti seminar, memberikan saran kepada pegawai senior, atau melatih pegawai lain.

- 5) Survival, urgensi pada *empowerment* ialah agar kelompok dapat bertahan atau cenderung bersaing.

d. Indikator *Empowerment*

Khan (2007) menyatakan bahwa *empowerment* merujuk pada usaha dalam membentuk SDM lebih memenuhi tanggungannya terkait tugasnya, dimana kedepannya mampu memajukan kinerjanya dan menawarkan sebuah indikator atau jenis *empowerment* yang mampu ditingkatkan pada suatu kelompok dalam memastikan kemajuan tahapan *empowerment* pada sebuah kelompok ialah:

- 1) *Desire* merupakan hadirnya kesadaran dalam menyumbang serta berkontribusi, dimana mencakup membuka peluang pekerja dalam menangani persoalan yang sedang dialami.
- 2) *Trust* adalah saling yakin saat melaksanakan pekerjaan di setiap individu kelompok yang mampu menghadirkan situasi positif dalam timbal balik interaksi, serta tanggapan yang tidak disertai rasa khawatir.
- 3) *Confident* dimana menghadirkan keyakinan pegawai melalui pengakuan keterampilan yang ditunjukkan pegawai serta mencakup perilaku yang mendukung rasa yakin.

- 4) *Credibility* atau kredibilitas dimana merujuk pada penghormatan juga kemajuan *work environment* yang positif agar menghadirkan kelompok dengan mengemban perfoma baik.
- 5) *Accountability* atau pertanggung jawaban adalah suatu cara perbaikan untuk kinerja pada penanganan serta kewajiban atas hal yang diperoleh.
- 6) *Communication* merujuk pada transparansi yang terbentuk melalui tanggapan serta masukan atas output yang dilaksanakan, transparansi pada perancangan kebijakan, musyawarah di waktu tertentu, menekankan wewenang, serta pemenuhan di tengah-tengah pegawai pada atasan.

Menurut Paul, Niehoff, & Turnley (2000), *empowerment* pegawai merujuk pada tahapan penerapan hak serta pemenuhan pribadi di tingkat organisasi yang cenderung rendah. Dengan kata lain, atasan memberikan *empowerment* pegawai kepada bawahan. Ini terlihat dalam hirarki tingkat manajemen, misalnya antara manajer tingkat atas dan manajer tingkat tengah. Menurut Spreitzer, Kizilos, Nason, & Kong (1997), *empowerment* psikologikal adalah memajukan inspirasi didalamnya, dimana ditunjukkan pada sejumlah proses, yang menunjukkan kecenderungan individu pada andil yang setiap individu jalani di wilayah kerja. Sejumlah mekanisme kognitif ini adalah:

- 1) *Meaning* (keberartian). *Meaning* atau *purpose* merujuk pada keselarasan antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan

perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

- 2) *Competence* (kompetensi). *Competence* merujuk pada kepercayaan individu terkait kepemilikan keahlian, dimana dibutuhkan dalam menjalani tanggung jawab.
- 3) *Self-determination* (determinasi diri). Merujuk pada kepercayaan individu terkait kepunyaan kemandirian serta kekuasaan terkait bagaimana individu menyelesaikan tanggung jawabnya. Lebih jauh lagi, *self-determination* merujuk pada anggapan individu terkait kepemilikan kesempatan dalam mengandalkan kesadaran juga mengelola perilaku saat menyelesaikan tanggung jawab.
- 4) *Impact* (pengaruh). Merujuk pada kepemilikan atas keinginan implikasi yang cenderung tinggi pada sejumlah tugas.

Indikator maupun pendorong *empowerment* pegawai menurut Sedarmayanti (2019) yang perlu dijadikan urgensi pada taraf *empowerment* pegawai, yakni:

- 1) Keterampilan pegawai, meliputi: pengetahuan, keahlian, serta tindakan maupun aktivitas.
- 2) Pegawai diposisikan pada wilayah yang sejalan dengan keperluan kedudukan di sebuah perusahaan, berarti memposisikan pegawai untuk kedudukan yang sebenarnya bersinggungan atas keahliannya.
- 3) Kewenangan yang detail.
- 4) Kesadaran pegawai yang detail.

- 5) Pegawai dapat diyakini.
- 6) Memacu pegawai.
- 7) *Leadership*.
- 8) Inspirasi.

Pada penelitian Stewart (1998) memberikan pendapat lain terhadap indikator *empowerment*. Adapun indikatornya sebagai berikut:

- 1) Menyanggupi merujuk pada kepercayaan terkait individu pemimpin dapat mendukung pegawai untuk berguna juga mempercayai bahwa pegawai dapat menyelesaikan tanggung jawabnya.
- 2) Mempermudah merupakan sebuah respon usaha pada pemimpin guna menghilangkan hambatan bagi pegawainya. Mengurangi kesulitan terdapatnya informasi pada pekerjaan juga sarana kerja akan memudahkan pemimpin mengatur segala urusan pegawainya.
- 3) Konsultasi merujuk pada bagaimana pemimpin memberi kesempatan bagi pegawai dalam menyampaikan tanggapan, pemikiran, serta masukan penanganan persoalan untuk kebaikan kelompok.
- 4) Kerjasama. Kolaborasi di tengah-tengah pegawai dan pemimpin menjadi sebuah target terbelakang.

Rahmawati (2012) menyampaikan bahwa terdapat sejumlah hal untuk menilai *empowerment* pegawai, yakni:

- 1) Kesanggupan sejalan pada kemajuan *empowerment* taraf seseorang atas keahlian maupun *self-efficacy* dalam memberi kepercayaan

bersama dalam kelompok, dimana mampu memajukan keoptimalan.

Terdapat perbedaan di tengah-tengah keduanya:

- a) *Self-efficacy* merujuk ke arah kinerja seseorang serta keahlian terhadap kinerja kelompok.
 - b) Proses *self-efficacy* merujuk pada tahapan seseorang, namun kesanggupan merujuk pada tahapan yang dikerjakan kolektif.
 - c) *Self-efficacy* bersinggungan pada kinerja suatu pekerjaan, namun kesanggupan merujuk pada keoptimalan pada umumnya.
- 2) Pengertian, sebagaimana pengertian di tingkat analisis individu, kebermaknaan mengacu pada pengalaman tim sebagai tugas yang sangat penting, berharga, dan bermanfaat. Anggota tim bekerja sama untuk mengembangkan dan berbagi makna pekerjaan. Tim yang merasa penting memiliki komitmen yang kuat pada misi. Tim bekerja dengan niat dan sangat perhatian terhadap apa yang mereka lakukan. Tim yang mempunyai kebersamaan memiliki tingkat signifikansi yang tinggi baik secara individu maupun kolektif menyelesaikan tugas.
- 3) Otonomi, sebanding dengan *empowerment* individu dalam arti bahwa anggota dapat menikmati kebebasan besar, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Keputusan penting dibuat dan dilaksanakan oleh tim, sehingga otonomi tim dapat menurunkan otonomi individu sebagai pengambilan keputusan penting bersama daripada dilakukan sendiri dan penyebaran tanggungan dibanding

melemparnya untuk satu orang. Otonomi merujuk ke arah kemandirian, kepandaian, serta kontrol yang dimiliki oleh anggota kelompok. Kelompok menanggung beban atas tahapan kerja. Kelompok dapat menyalurkan sumber daya sendiri, memperlebar peluang mereka, serta membangun pandangan lebih gesit yang tidak disertai izin pemimpinnya.

- 4) Implikasi, atas tahapan organisasi cenderung tidak berbeda pada implikasi terhadap taraf pengkajian seseorang saat organisasi memperoleh output drastis juga bermanfaat untuk kelompok.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merujuk pada penyebutan terkait upah yang diperoleh dari setiap orang atas relasi kepegawaiannya dengan suatu kelompok (Prakoso, 2016). Hal tersebut langsung mencakup bayaran, upah, serta bonus; namun tidak langsung mencakup asuransi, jaminan, cuti, serta penghargaan. Semua jenis imbalan uang, serta setiap benda maupun modal yang dijadikan imbalan uang untuk pegawai, dimasukkan dalam istilah kompensasi (Daft, 2010). Menurut Panggabean (2012), kompensasi pegawai merujuk pada segala jenis imbalan yang diperoleh kepada seorang pegawai atas imbalan terhadap andilnya. Menurut Dessler (2000), kompensasi pegawai merujuk pada segala bentuk pengupahan yang disampaikan untuk seorang pegawai sebagai imbalan atas kerja mereka.

Kompensasi, menurut Handoko (2005), mencakup segala sesuatu yang diperoleh untuk pegawai atas penghargaan terhadap tugasnya.

Kompensasi merujuk pada segala jenis pengupahan yang disampaikan untuk seorang pekerja sebagai hasil atas tugasnya di instansi. Selain itu juga mengacu pada upah yang diperoleh setiap individu selama pekerjaannya di instansi. Penyampaian upah tersebut menjadi urgensi untuk pekerja, sebab mendorong mereka dalam menjalani hal yang sejalan pada instansi. Dari beberapa pernyataan sebelumnya, mampu dijelaskan bahwa kompensasi merujuk pada pengupahan untuk pegawai selama kerja mereka. Setiap jenis bentuk yang diberikan dengan kinerja mereka termasuk pada istilah kompensasi. Instansi harus mempertimbangkan bagaimana memberikan kompensasi kepada pegawai. Kompensasi wajib sejalan pada hal yang telah mereka lakukan pada instansi serta dengan adil. Tingkat kepuasan pegawai akan berdampak pada hasil yang diinginkan. Terdapat sejumlah pengklasifikasian kompensasi, yakni: Kompensasi langsung mencakup bayaran, imbala, serta bonus; juga kompensasi tidak langsung mencakup jaminan, dukungan, libur, dan apresiasi.

b. Karakteristik Kompensasi

Simamora (2004) mengatakan terdapat 5 (lima) bentuk yang wajib dipegang apabila kompensasi diberikan dengan optimal untuk meraih targetnya. Diantaranya:

- 1) Makna sebuah upah belum dapat memengaruhi tindakan atau perasaan. Kompensasi yang sama untuk setiap anggota organisasi

tidak mungkin karena perbedaan yang begitu besar. Kompensasi harus ditentukan sesuai jenis kompensasi dan demografi pegawai serta menerapkan berbagai jenis kompensasi untuk memastikan bahwa kompensasi tersedia untuk semua orang di organisasi.

- 2) Tatanan yang dinamis, kompensasi wajib dapat sejalan pada ketentuan juga diberikan berdasarkan tingkat kinerja tertentu.
- 3) Siklus, kian banyak sebuah upah mampu didapatkan, kian terbuka peluang kebermanfaatan atas sarana yang memengaruhi kinerja pegawai. Berangkat dari hal tersebut, upah yang cenderung dinanti ialah upah sering diperoleh dan tidak disertai pemusnahan arti urgensinya.
- 4) Keadaan, upah yang diperoleh terlihat pada keinginan sejumlah kelompok pegawai yang menunjukkan terdapat relasi di tengah kinerja juga upah. Upah yang terlihat memegang keberhasilan lebih sebab pekerja mampu mendapatkan validasi serta apresiasi.
- 5) Dana, program upah harus dibuat dengan mempertimbangkan biaya kompensasi yang tercakup. Jelas bahwa keuntungan organisasi meningkat seiring dengan biaya yang lebih rendah.

c. Faktor yang Memengaruhi besarnya Kompensasi

Sejumlah hal yang memberi implikasi tingginya imbalan, dari pandangan M. S. P. Hasibuan (2003) ialah:

- 1) Pengajuan serta Permohonan Tenaga Kerja. Apabila calon pekerja cenderung banyak daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi

relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

- 2) Keahlian serta Pemenuhan Instansi. Jika keahlian serta kesediaan instansi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan instansi untuk membayar kurang maka kompensasi relatif kecil.
- 3) Kelompok Buruh/Pekerja. Jika kuatnya kelompok pekerja serta berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 4) Keaktifan Pekerja. Apabila keaktifan pekerja positif serta layak dan mencukupi maka imbalan cenderung lebih banyak.
- 5) Pemerintah dengan Undang-Undang serta Keputusan Presiden. Pemerintah dengan Undang-Undang no 13 pasal 89 tahun 2003 dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya upah pegawai. Pemerintah wajib melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- 6) Dana keseharian. Jika dana keseharian pada suatu wilayah besar, maka taraf imbalan cenderung banyak. Di sisi lain, apabila taraf keseharian suatu wilayah rendah maka taraf imbalan cenderung kecil.
- 7) Kedudukan Pegawai. Pegawai yang berposisi di atas akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki

jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

- 8) Pendidikan juga Keterampilan Pegawai. Apabila pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
- 9) Situasi Perekonomian Lokal. Jika situasi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.
- 10) Bentuk juga Karakteristik Tugas. Jika bentuk serta karakteristik pekerjaan cenderung tidak mudah dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan. Tetapi jika jenis dan karakteristik tugasnya tidak sulit serta peluang kegagalan rendah, taraf kompensasi cenderung kecil.

d. Indikator Kompensasi

Simamora (2004) menyatakan ada beberapa indikator kompensasi untuk pekerja, yakni:

- 1) Upah yang sama. Gaji merujuk pada dasar imbalan, dimana sering diandalkan untuk setiap pegawai.
- 2) Bonus yang sebanding. Hal tersebut merujuk pada bonus upah yang tidak termasuk upah yang disalurkan oleh perusahaan.
- 3) Jaminan yang diinginkan. Misalnya ialah terkait kesehatan, cuti, pensiun, serta setiap hal yang bersinggungan pada kepegawaian.
- 4) Sarana yang mumpuni. Misalnya hal tersebut merujuk pada kendaraan perusahaan, akses khusus, dan lain sebagainya yang didapatkan pegawai. Sarana mampu menjadi bentuk modal dari imbalan.

Melalui penelitian Prasastono (2012) indikator dalam menilai imbalan, yakni: 1) Upah pokok, 2) Bonus, 3) Asuransi, 4) Pembayaran cuti, 5) Fasilitas kendaraan, 6) Pekerjaan menantang, 7) Pembagian kerja, 8) Tempat kerja bergengsi, 9) Tempat kerja nyaman, dan 10) Rekan kerja.

Menurut Samsudin (2006) menyatakan sejumlah hal guna menilai jenis imbalan, yakni:

- 1) Imbalan bersifat materiil, mencakup:
 - a) Upah. Merujuk pada imbalan dengan gambaran uang yang diperoleh pegawai atas dasar kedudukannya sebagai pekerja yang ikut andil dalam meraih target institusi. Sejatinya upah diberikan dalam perminggu, perbulan, maupun pertahun.
 - b) Penghasilan tambahan. Merujuk pada jenis penghasilan langsung yang dilatarbelakangi, karena pemerataan komisi atas tingginya keaktifan.

c) Gratifikasi. Merujuk pada penghasilan menyeluruh yang didapatkan pekerja sebab menjalankan target kinerja yang telah diberlakukan.

2) Imbalan non materiil, mencakup:

a) Pengajaran juga kemajuan. Hal ini merujuk pada aktivitas yang disusun dalam menaikkan pemahaman, keahlian, serta kinerja seseorang, tim, ataupun kelompok yang ada.

b) Validasi. Hal ini merujuk pada satu dari sekian jenis imbalan non materiil, dimana umumnya disampaikan dari atasan untuk pegawai yang mendapatkan output kerja positif agar mampu terus termotivasi menjalankan tugas pegawai.

c) Libur. Organisasi melakukan hal ini dengan sejumlah tujuan.

Demikian pada indikator kompensasi dari pandangan Schermerhorn (2009) yang mengandalkan tatanan kompensasi insenti, yakni:

1) Upah tambahan. Hal ini didasarkan atas pencapaian suatu kinerja khusus maupun sejumlah pemberian yang pada kesempatan lainnya tidak diberikan.

2) Distribusi selisih harga. Merujuk pada aturan pemberian selisih harga untuk pegawai, baik secara penilaian tertentu maupun keseluruhan, terkait jatah bersih yang didapatkan institusi.

3) Distribusi keuntungan. Merujuk pada bentuk pemerataan hasil melalui peluang sejumlah tim pegawai dalam berkontribusi pada kontrol pengeluaran dengan upaya setiap individu meminimalisir keaktifan.

- 4) Kepunyaan saham pegawai. Hal ini membuat kontribusi pegawai pada hak atas saham dengan memiliki saham pada institusi tempat pegawai bekerja.

Indikator kompensasi yang disampaikan Umar (2007) ialah:

- 1) Bayaran, hasil yang didapatkan pekerja dari atasan, dimana umumnya dilakukan tepat waktu, terlepas dari absensi keaktifan.
- 2) Hasil tambahan, didapatkan pegawai yang mampu meraih pencapaian sebagaimana yang diberlakukan.
- 3) Gratifikasi, bentuk terima kasih yang didapatkan pegawai agar terus semangat aktif, dimana bersifat acak atau tidak selalu.
- 4) Imbalan, penghasilan yang diperuntukkan bagi pegawai yang mencapai target kinerja, serta penghasilan yang didapatkan pegawai wajib sejalan pada durasi bekerja agar sama rata pada output yang diperoleh dan tanggungan yang didapatkan.
- 5) Hadiah, suatu hal yang tidak biasa di luar pembayaran seharusnya.
- 6) Perawatan, merujuk pada penanganan kesehatan pegawai.
- 7) Jaminan, merujuk pada penanganan kegagalan, berkurangnya kegunaan, serta kesadaran hukum untuk suatu pihak yang hadir berdasarkan fenomena tertentu.

4. *Work Environment*

a. *Definisi Work Environment*

Setiap hal yang dijalankan oleh suatu kelompok mampu dilakukan dalam berbagai bentuk dan gaya, terlepas dari lingkungannya, baik itu

lembaga pemerintah maupun perusahaan. Sedarmayanti (2001) menyatakan *work environment* merujuk pada setiap materi yang dipertemukan pada sekeliling individu bekerja, cara kerjanya, dan regulasi kerjanya baik secara individu ataupun dengan tim. Khasanah (2016) menyatakan lingkup kerja individu menandakan usaha serta pandangan keseluruhan dalam memperoleh hal tertentu baik secara spontan ataupun tidak, dimana dapat berimplikasi pada tahapan kerjanya. Lingkup kerja yang tidak kotor, sehat, juga mendukung mampu mendorong kinerja pekerja. *Work environment* fisik, *work environment* non-fisik yang dapat dilihat berealisasi sosial pada tim kerja maupun atasan.

Relasi sosial yang terjadi antar setiap pekerja dan atasan berimplikasi pada kepuasan kerja seorang pekerja, dimana nantinya berimplikasi terhadap kinerja. Menurut Nitisemito (1992), *work environment* adalah sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Supardi (2003), *work environment* hal yang terdapat di sekeliling wilayah kerja baik fisik ataupun non fisik, dimana menyumbang penggambaran menyejukan, nyaman, dan lain-lain. Pernyataan Schultz & Schultz (2006) mendefinisikan *work environment* pada sebuah keadaan yang berhubungan secara karakteristik wilayah kerja yang memengaruhi tindakan pekerja. *Work environment* ini dikaitkan dengan transformasi diri sebagai implikasi dari sejumlah hal yang dirasakan pegawai di tempat

kerja mereka maupun saat suatu kondisi, dimana membuat mereka selalu diutamakan kelompok.

Inti atas sejumlah pengertian berdasarkan ahli yang dipaparkan sebelumnya, *work environment* yang baik memiliki keadaan wilayah kerja pada lingkup fisik dan non fisik, dimana mampu menyumbang pandangan membahagiakan, sehat, serta nyaman.

b. Faktor-Faktor *Work Environment*

Nitisemito (1992) menyampaikan *work environment* merujuk pada apa yang terdapat di sekeliling pegawai juga memberi implikasi dari alasan bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang diterima. Oleh karena itu, sejumlah indikator yang memengaruhi terbentuknya *work environment* terkait keterampilan pegawai:

- 1) Warna menjadi hal urgensi untuk memengaruhi situasi pribadi pekerja dan mendirikan kondisi tempat. Melalui warna yang sesuai di tempat juga benda lain di kantor mampu menyumbang kesan nyaman serta bahagia selama menjalani tugas.
- 2) Perawatan, hal ini mampu memengaruhi kebahagiaan individu untuk melakukan tugasnya, sebab jika wilayah kerja terawat maka pegawai cenderung betah saat beraktifitas.
- 3) Pencahayaan. Merujuk pada bukan hanya terkait listrik, melainkan mencakup cahaya dari matahari. Selama menjalani pekerjaan, diperlukan pencahayaan membutuhkan penerangan yang optimal dan ergonomis untuk pegawai. Dalam meminimalisir dana pencahayaan,

mampu mengandalkan cahaya matahari melalui kaca di jendela, dan hal lainnya.

- 4) Sirkulasi udara yang sehat untuk tubuh, jika sirkulasinya mumpuni maka kesehatan pegawai dapat terpenuhi.
- 5) Rasa aman akan membuat orang tenang, dan tenang akan meningkatkan semangat dan semangat pegawai. Penjagaan terhadap keamanan pribadi diartikan sebagai pengamanan kerja, meskipun lebih jauh lagi mencakup keselamatan individu pegawai juga susunan wilayah pegawai melakukan tugasnya untuk menciptakan suasana hati yang tenang.
- 6) Kebersihan menjadi sebuah hambatan bagi individu, sebab hal itu dapat mengganggu kefokusannya selama menyelesaikan tugas.
- 7) Penataan tempat merujuk pada pengelolaan yang terdapat pada tempat kerja bisa memengaruhi kebahagiaan pegawai saat menyelesaikan tugas.

c. Efek *Work Environment*

Soetjipto (2004) menyatakan *work environment* berimplikasi terhadap:

- 1) Kebahagiaan pegawai: hal ini berimplikasi pada mutu individu saat bekerja. Berangkat dari hal tersebut, saat kebahagiaan pegawai dan *work environment* terpenuhi, maka pekerja dapat optimal saat menyelesaikan tugas.

- 2) Kebiasaan pekerja: di mana setiap individu pada *work environment* dapat menempati pribadinya dengan kebiasaan saat menyelesaikan tugas. Kebiasaan yang digunakan pada pegawai dalam memilih hal yang dapat dilaksanakan pada wilayah kerjanya. Wilayah fisik yang terjaga, tenang, tidak kotor, serta mempunyai taraf hambatan rendah cenderung digemari setiap pegawai. Saat pegawai memperoleh *work environment* yang tidak begitu memacu, tindakan pegawai pada wilayah kerja juga relatif berbeda.
- 3) Kemampuan pegawai: apabila situasi kerja pegawai terpenuhi akan berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan pegawai terus menerus. Kemampuan pegawai berkurang saat instansi tidak mengutamakan sarana penunjang pegawainya saat menyelesaikan tugas. Eksistensi sarana mampu mendukung kemampuan pegawai untuk lebih optimal.
- 4) Taraf stres pegawai: wilayah yang cenderung menghambat dapat berimplikasi pada taraf stres pegawai. Saat pegawai tidak mampu mengatasi stresnya, maka akan berdampak pada kinerja.

d. Indikator *Work Environment*

Nitisemito (1992) menyatakan ada beberapa indikator dari *work environment* ditentukan melalui:

- 1) Kondisi kerja. Merujuk pada situasi yang terdapat pada sekeliling pegawai, dimana tengah menjalankan pegawaian yang mampu memengaruhi jalannya pegawaian tersebut.

- 2) Relasi terhadap tim. Merujuk pada keterkaitan dengan individu lain yang positif juga tidak disertai konflik didalamnya. Satu dari sekian hal yang mampu memengaruhi pekerja untuk berada pada kelompok ialah terdapatnya relasi yang positif dan kekeluargaan dengan individu pada lingkungannya.
- 3) Terpenuhinya sarana kerja. Merujuk pada modal yang dimanfaatkan guna kebutuhan kerja secara keseluruhan. Hal tersebut menjadi bentuk pendukung dari tahapan menyelesaikan tugas.

Menurut Cox & Cheyne (2000) terdapat indikator *work environment* yakni:

- 1) Situasi kerja. Masing-masing pegawai kerap membutuhkan situasi kerja yang tenang, juga kondusif. Hal tersebut mencakup pencahayaan yang mumpuni, jauh dari keberisikan, serta penjagaan pada wilayah kerja. Tingginya imbalan yang diperoleh pekerja tidak dapat berimplikasi dengan baik, ketika situasi kerja tidak nyaman.
- 2) Eksistensi prasarana kerja. Merujuk pada modal yang dimanfaatkan dalam mendorong keberhasilan kerja.

Untuk menciptakan *work environment* yang optimal untuk pegawai, masing-masing institusi wajib menekankan *work environment*, dimana mampu memajukan kinerja pegawai. Sedarmayanti (2019) menyampaikan indikator *work environment*, yakni:

- 1) Pencahayaan. Sinar harus terpenuhi di wilayah kerja masing-masing pegawai, karena memengaruhi keoptimalan kerja masing-masing pegawai.
- 2) Tekanan udara. Merujuk pada taraf tekanan udara pada masing-masing tempat kerja pegawai. Pengelolaan tekanan udara pada tempat kerja yang optimal menyumbang rasa tenang untuk pegawai selama bekerja.
- 3) Kebersihan. Menginput taraf kepekaan pegawai pada suara disekelilingnya, dimana mampu berimplikasi pada kegiatan mereka.
- 4) Tempat yang diperlukan. Hal ini ialah tahapan pengelolaan wilayah kerja masing-masing pegawai.
- 5) Keahlian selama bekerja. Hal ini mencakup aspek yang menyumbang kesan tenang juga damai bagi masing-masing pegawai selama menyelesaikan tugasnya.
- 6) Relasi antar pekerja. Pembentukan relasi yang erat antar pekerja mampu mendorong institusi untuk merain targetnya.

Demikian pula pada penelitian Jain & Kaur (2014) menyampaikan terkait indikator *work environment* diklasifikasikan pada sejumlah bagian yakni:

- 1) *Physical Environment* (Lingkungan kerja fisik): temperature/suhu dan ventilasi, kebisingan, interior dan infrastruktur, serta fasilitas.
- 2) *Mental Environment* (Lingkungan psikologis): kelelahan, bebosanan, monoton, sikap & perilaku aupervisor dan rekan kerja

3) *Social Environment* (Lingkungan sosial): merujuk pada organisasi dimana seorang pegawai mampu bersinggungan. Pada lingkup kerja upacara yang amat besar, masing-masing pegawai mendirikan kelompok biasa pada dirinya sendiri.

Spector (1997) menyampaikan hal yang memengaruhi *work environment* ialah: 1) keselamatan juga keamanan kerja, 2) relasi positif dalam tim, 3) validasi output kerja yang baik, 4) dukungan untuk memacu kinerja, dan 5) keaktifan saat pemerolehan keputusan. Berdasarkan penjelasan indikator diatas, indikator tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, sebagai tolak ukur *work environment* terhadap kinerja pegawai.

5. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2008), motivasi adalah tahapan yang memperlihatkan ukuran, tujuan, serta kepandaian seseorang dalam meraih targetnya. Mangkunegara (2009), motivasi tercipta atas perilaku pegawai selama berhadapan dengan kondisi kerja pada instansi. Menurut George & Jones (2008), motivasi adalah situasi maupun tenaga, dimana menjadikan pekerja dapat meraih target organisasi instansi. Jiwa yang optimal pada kondisi kerja akan meningkatkan kesungguhan mereka dalam meraih kinerja maksimal. Motivasi kerja merujuk pada pegangan diri individu, dimana mengarahkan tindakan mereka pada institusi, taraf upaya, serta kesungguhan mereka terhadap tantangan. Motivasi juga merupakan

keperluan untuk kebahagiaan pada tahapan; dengan kata lain, ketika keseriusan individu terwujud oleh suatu hal, mereka cenderung berusaha optimal guna meraih target institusi (Hong & Waheed, 2011).

Menurut Herzberg (1987), indikator terdekat pada motivasi terdiri dari kemenangan, validasi, kejujuran, serta kemajuan. Di samping itu, indikator lainnya terdiri dari administrasi institusi, kebijakan, pengawasan, relasi kerja, situasi kerja, serta upah. Hal ini memiliki dampak atau efek bagi pegawai, untuk kemudian berimplikasi pada kesungguhan kerja serta kesungguhan institusi. Simpulan dari berbagai pengertian di atas, motivasi kerja merujuk pada modal individu, dimana mengarahkan tindakan mereka pada institusi, taraf upaya mereka, serta kesungguhan mereka untuk menyelesaikan tantangan. Dengan demikian, motivasi kerja adalah respons psikologis pegawai terhadap keseluruhan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dorongan mereka untuk bekerja dan mencapai tujuan mereka sendiri.

b. Karakteristik Motivasi

Menurut McClelland (1971), terdapat 6 (enam) ciri orang yang sangat termotivasi dalam kemajuan, yaitu:

- 1) Memiliki kejujuran individu yang besar. Karena mereka bertanggung jawab untuk memecahkan masalah yang mereka buat, mereka melakukan pertimbangan dan pertimbangan yang matang. Memilih tantangan dengan resiko sedang menunjukkan tanggung jawab ini.

Karena individu memilih resiko yang sebanding dengan kemampuan, mereka melakukan tugas sesuai dengan kemampuannya.

- 2) Berani mengambil dan memikul resiko. Seseorang yang mempunyai kemauan untuk maju cenderung suka berpartisipasi pada kondisi yang menunjukkan kemungkinan tidak tercapai maupun berhasil namun disertai terdapatnya hambatan. Di sisi lain, seseorang yang mempunyai kemajuan untuk maju relatif rendah, umumnya menentukan sejumlah tugas yang ada kemungkinan rendah dalam berhasil maupun gagal.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis. Kepuasan intrinsik dan keberhasilan itu sendiri, bukan penghargaan dari sumber luar seperti gaji atau status, adalah komponen utama yang dapat memotivasi orang.
- 4) Mempunyai target kerja keseluruhan serta berupaya dalam mencapai target. Orang yang sangat termotivasi untuk berprestasi suka berada di tempat di mana mereka dapat menilai seberapa jauh mereka telah bergerak dan mencapai target.
- 5) Menggunakan ketergantungan yang jelas pada setiap aktivitas yang dijalankan. Individu yang sangat termotivasi untuk berprestasi ingin mendapatkan umpan balik langsung dan langsung terkait hal yang telah dilakukan agar masing-masing mampu membuat keputusan untuk memperbaiki diri mereka dengan cepat.
- 6) Membuka peluang dalam mencapai target yang telah diberlakukan. Pegawai yang sangat termotivasi akan selalu mencari informasi baru

dan berorientasi masa depan. Pegawai yang mempunyai kesungguhan berprestasi besar menunjukkan kinerja yang baik dan gigih dalam bidang yang ditekuninya. Selain itu, motivasi dijadikan prekursor kesuksesan pada lingkup yang sejalan.

c. Dampak Motivasi Kerja

Hasibuan (2010) menyampaikan bahwa target penyampaian motivasi untuk setiap pekerja, tidak hanya mendapatkan keuntungan bagi pekerja tersebut, melainkan menyampaikan keuntungan untuk instansi agar mampu memajukan keaktifan kerja pekerja, memacu kesungguhan juga keinginan kerja pekerja, menjaga keseimbangan pekerja, memajukan nilai juga kebahagiaan pekerja, membentuk kondisi juga relasi dalam tim, memajukan kekreatifan juga keaktifan pekerja, memajukan kemakmuran nasional, memajukan ketertiban pegawai, dan meningkatkan kejujuran pekerja.

d. Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland (1971), menyampaikan terkait indikator motivasi yakni:

- 1) Keperluan dalam kemajuan, merujuk pada upaya pendorong yang mendukung kesungguhan kerja individu.
- 2) Keperluan interaksi, merujuk pada kemauan mempunyai relasi, umumnya memperlihatkan perilaku yang menghadirkan keterkaitan pada individu lain.

- 3) Keperluan dukungan, merujuk pada hal yang mendukung tugas pekerja melalui upaya perwujudan posisi yang optimal pada institusi.

Motivasi merujuk pada dukungan secara internal ataupun eksternal, dimana mampu memengaruhi individu dalam berperilaku. Bagi George & Jones (2008) terdapat sejumlah indikator motivasi, ialah:

- 1) Tujuan tindakan. Merujuk pada Tindakan pekerja dalam memperlihatkan kemampuan bertindak untuk institusi.
- 2) Taraf upaya. Sejauh mana pekerja memperlihatkan tindakannya serta implikasinya untuk institusi.
- 3) Taraf kesungguhan. Saat berhadapan dengan hambatan, sejauh mana individu bersikukuh memperlihatkan tindakan positifnya.

Mengacu pada pandangan motivasi Maslow (1994), indikator motivasi kerja ialah: 1) keperluan fisik juga biologis, 2) keperluan penjagaan, 3) keperluan sosial, 4) keperluan terkait apresiasi, dan 5) kebenaran pribadi. As'ad (1995) menyampaikan indikator keperluan, dimana mampu memengaruhi motivasi pribadi, digolongkan pada sejumlah keperluan yang dilihat setiap individu melalui kemampuan yang tidak sama, yakni:

- 1) Pencapaian. Keperluan dalam lebih berperilaku positif dibanding individu lain.
- 2) Perbedaan. Keperluan menyamakan pandangan individu lain, mencontoh setiap hal yang disampaikan, memberi validasi individu lain, beradaptasi pada keadaan.

- 3) Permintaan. Keperluan guna merancang target yang konsisten.
- 4) Pameran. Keperluan dalam memancing pandangan individu lain, berupaya mendapatkan perhatian.
- 5) Otonomi. Keperluan dalam tidak mengandalkan individu lain maupun menolak menerima perintah individu lain.
- 6) Afiliasi. Keperluan dalam membangun relasi pada individu lain.
- 7) Intrasepsi. Keperluan dalam mengerti posisi serta tindakan individu lain.
- 8) Bantuan. Keperluan dalam memperoleh dukungan, rasa kasih, serta perasaan individu lain.
- 9) Dominasi. Keperluan dalam teguh akan pandangannya, mengarahkan, serta membimbing individu lain.
- 10) Pengurangan. Keperluan yang memberi implikasi seseorang untuk memiliki rasa salah.
- 11) Pemeliharaan. Keperluan dalam membandu individu lain ketika di posisi kesulitan.
- 12) Perubahan. Keperluan dalam merancang kemajuan, tidak berhenti pada aktivitas yang sama.
- 13) Daya tahan. Keperluan yang memberi implikasi seseorang teguh terhadap sebuah pekerjaan hingga selesai.
- 14) Heteroseksualitas. Keperluan yang membuat seseorang berada di sebuah pekerjaan hingga selesai.

15) Agresif. Keperluan dalam memberi tanggapan atas pandangan individu lain.

B. Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian sebelumnya merupakan urgensi atas acuan pembuatan penelitian ini. kebermanfaatannya terkait memahami *output* yang dijalankan oleh peneliti sebelumnya. Berikut sejumlah penelitian yang sejalan pada penelitian yang akan diteliti:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Sandi Fajrian, Nana Darna, dan Wiwin Setianingsih. 2021. Pengaruh <i>Empolyee Empowerment</i> terhadap Kinerja Pegawai CV. Sandy Persada Kota Banjar. <i>Business Management and Entrepreneursh ip Journal</i> , Vol. 3, No. 3.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh <i>empowerment</i> terhadap kinerja pegawai CV. Sandy Persada Kota Banjar.	- <i>Empowerment</i> - Kinerja Pegawai	Uji Korelasi	<i>Employee Empowerment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai CV. Sandy Persada Kota Banjar.
2.	Hadawy Sabilillahi Azzawy dan Kusmiyanti. 2023. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai Lembaga	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Rangkasbitung.	- Pemberdayaan - Kinerja Pegawai	- Uji Normalitas Data - Uji Regresi Linear Sederhana - Uji Signifikasi - Uji Determinasi	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh <i>empowerment</i> terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Rangkasbitung.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Pemasyarakatan Kelas III Rangkasbitung. Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, dan Sains, Vol. 12, No. 02.				
3.	Lyta Lestary dan Harmon. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Riset Bisnis & Investasi, Vol. 3, No.2.	Tujuan penelitian ini mengetahui bagaimana lingkungan kerja, kinerja pegawai dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero).	- Lingkungan Kerja - Kinerja Pegawai	- Analisis Deskriptif - Analisis Korelasi - Analisis Regresi	Hasil penelitian menyatakan lingkungan kerja dan kinerja pegawai yang ada di Divisi Detail Part Manufactur Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki pengaruh positif yang sedang (moderate) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4.	Endang Sugiarti. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Sukses Expamet. <i>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS), Vol. 3, No. 2.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Sukses Expamet.	- Lingkungan Kerja - Kompensasi - Kinerja Pegawai	- Analisis Regresi Linier Berganda - Analisis koefisien korelasi - Analisis koefisien determinasi - Pengujian Uji hipotesis Parsial (uji t)	Hasil penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
5.	Angel Kralita Poluakan, Roy F. Runtuwene, dan Sofia A.P. Sambul. 2019. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9. No. 2.	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) UP3 Manado.	- Kompensasi - Kinerja Pegawai	- Analisis deskriptif - Analisis regresi linear sederhana - Uji hipotesis (uji t)	Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. Hal ini dibuktikan dari hasil uji hipotesis (uji t).
6.	Egi Saputro dan Ahmad Darda. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen Vol. 9, No. 2.	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai honorer pada Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso Jakarta.	- Kompensasi - Motivasi - Kinerja Pegawai	- Uji Validitas - Uji Realibilitas - Uji Parsial (Uji F) - Uji Simultan (Uji T) - Uji Koefisien Determinasi (R^2)	Hasil pengujian motivasi kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai honorer pada Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso Jakarta. Semakin baik motivasi kerja dan semakin tinggi kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kinerja pegawai.
7.	Sri Mardiana, Vega Anismadiyah, dan Amun Soepandi. 2020. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui motivasi pegawai kecamatan Ciputat Timur, mengetahui kinerja pada	- Motivasi - Kinerja Pegawai	- Regresi linear sederhana - Uji koefisien determinasi - Uji signifikansi	Hasil penelitian yang didapatkan yaitu variabel bebas yaitu Motivasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Pegawai pada Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan. KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Vol. 8, No. 2.	pegawai kecamatan Ciputat Timur, mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pada pegawai Kecamatan Ciputat Timur.			variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).
8.	Olivia Theodora. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Sejahtera Motor Gemilang Agora Vol. 3, No. 2.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya.	- Motivasi - Kinerja Pegawai	- Uji regresi linear berganda - Uji Validitas - Uji Realibilitas - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas	Secara parsial motivasi <i>relatedness</i> dan <i>growth</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Motivasi <i>existence</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi <i>relatedness</i> menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi <i>existence</i> dan motivasi <i>growth</i> .
9.	Irma Erawati, Muhammad Darwis & Muh. Nasrullah. 2017. Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa	Kinerja Pegawai	Pengolahan distribusi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa tergolong efektif.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Pallangga Kabupaten Gowa. <i>Jurnal Office,</i> Vol.3, No.1				
10.	Mellysa Pusparani. 2021. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Vol. 2, Issue 4.	Penelitian ini bertujuan untuk mereview faktor yang memengaruhi kinerja pegawai melalui <i>work environment</i> , kepuasan kerja, dan komitmen organsiasi, Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia.	- <i>Work environment</i> - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	Penelitian kepustakaan atau kajian literatur	Hasil dari <i>library research</i> ini adalah bahwa: 1) <i>work environment</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 2) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 3) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
11.	Farikha Nur Khasanah. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Waroeng SS (Studi pada Waroeng SS Cabang Samirono dan Jalan Kaliurang Yogyakarta). Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Waroeng SS cabang Samirono dan Jalan Kaliurang (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada waroeng SS cabang Samirono dan Jalan Kaliurang dan (3) pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Waroeng SS cabang Samirono dan Jalan Kaliurang.	- Kompensasi - Lingkungan Kerja - Kinerja Pegawai	- Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menemukan bahwa: (1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (3) Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
12.	Medi Prakoso. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Percetakan Art Studio Jakarta Pusat. Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio, (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio, dan (3) pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio.	- Motivasi Kerja - Kompensasi Kinerja Pegawai	- Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (2) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (3) motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
13.	Ananda Rowiyan Hideyo. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pegawaian Umum, Perumahan Dan Energi Sumber Daya Mineral. Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral, (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral, dan (3) pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral.	- Disiplin Kerja - Lingkungan Kerja - Kinerja Pegawai	- Analisis Deskriptif - Uji Asumsi Klasik - Uji Hipotesis - Uji Validitas - Uji Realibilitas	Hasil penelitian ini menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
14.	Bambang Eko Hariyanto. 2014. Pengaruh Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) Terhadap Kinerja Pegawai Wiladatika Cibubur Jakarta. Skripsi: Universitas Negeri Jakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Pendidikan Ekonomi.	Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan (<i>empowerment</i>) terhadap kinerja pada pegawai?	- Pemberdayaan - Kinerja Pegawai	Persamaan regresi	Berdasarkan hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pemberdayaan dengan Kinerja pada pegawai Wiladatika.
15.	Akhtimil Iziyah Zulfa. 2018. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada PT Sembilan Bintang Lestari Jember Skripsi: Universitas Jember, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Sembilan Bintang Lestari Jember.	- Pemberdayaan - Keadilan Organisasi - Kinerja Pegawai - Komitmen Organisasi	Analisis Jalur.	Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai dan keadilan organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada PT Sembilan Bintang Lestari Jember.
16.	Graciella L. Tigauw, Salmin Dengo, dan Rully Mambo. 2021.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan	- Pemberdayaan - Pelayanan Publik	- <i>Explanatory research</i> - Analisis Regresi Berganda	Hasil uji analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado JAP No. 110 Vol. VII	pegawai terhadap peningkatan pelayanan publik di lingkungan kerja Kecamatan Malalayang Manado.			pemberdayaan pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
17.	Nendah Parwita. 2017. Hubungan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. Skripsi: Universitas Pasundan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Negara	Efektivitas kerja pegawai masih terlihat rendah, hal ini terlihat dari indikator: belum tepat sasaran pekerjaan, penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu, serta tidak tepatnya biaya yang dikeluarkan. Peneliti menduga hal ini disebabkan oleh: kurangnya tingkat keuletan dan rendah nya sikap disiplin.	- Kualitas SDM - Efektivitas Kerja Pegawai	- Rumus Rank Spearman - Asosiatif	Hasil analisis berdasarkan uji koefisien korelasi dengan menggunakan program SPSS, menunjukkan terdapat pengaruh kualitas SDM dengan efektivitas kerja sebesar dan dapat dikatakan mempunyai pengaruh yang erat. Untuk mengatasi hambatan tersebut,
18.	Jay A. Conger dan Rabindra N. Kanungo. 1988. The <i>Empowerment Process: Integrating Theory and Practice</i> <i>Academy of Management</i>	Artikel ini membahas kekurangan ini dengan memberikan perlakuan analitis terhadap konstruksi dan dengan mengintegrasikan berbagai pendekatan <i>empowerment</i>	- <i>Empowerment</i>	Penelitian kepustakaan atau kajian literatur.	<i>Empowerment</i> mungkin terbukti menjadi bentuk pengaruh yang penting bagi para pemimpin yang berupaya mendorong dan mengelola perubahan organisasi.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Review, Vol. 13, No. 3, 471-482.	yang ditemukan dalam literatur manajemen dan psikologi. Selain itu, penulis mengidentifikasi kondisi ketidakberdayaan dan praktik tertentu yang dihipotesiskan dapat memberdayakan bawahan.			
19.	Kadek Raditya Awidiya dan I. Gusti Salit Ketut Netra. 2021. <i>The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Environment on Employee Performance in the Housing and Land Areas of Denpasar City.</i> <i>European Journal of Business and Management Research</i> , Vol. 6, Issue 6.	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh <i>work environment</i> terhadap kinerja pegawai.	- Motivasi - Kompensasi - <i>Work environment</i> - Kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda.	Hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, <i>work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
20.	Canthika Aulia Varsha Perwitasari Kawitarka, Yuni Pambreni, dan Dwi Rachmawati. 2024. <i>The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Environment on</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan <i>work environment</i> terhadap kinerja pegawai pada PT Prasetya Dwidharma Jakarta.	- Motivasi - Kompensasi - <i>Work environment</i> - Kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompensasi, dan <i>work environment</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti/Tahun /Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Employee Performance at PT Prasetia Dwidharma Jakarta.</i>				
	<i>Lead Journal of Economy and Administration (LEJEA), Vol. 2, Issue 3.</i>				

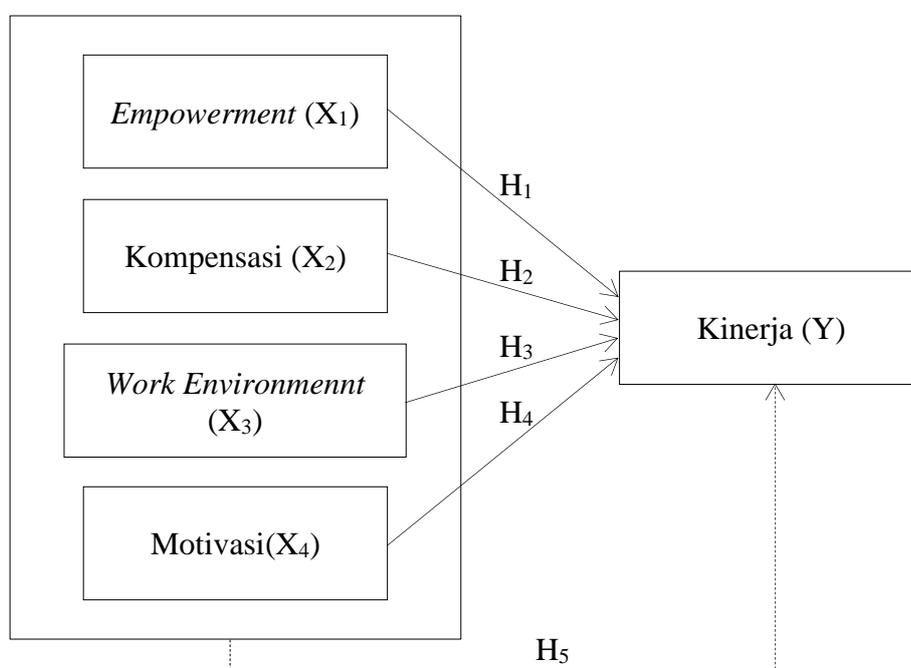
Sumber: Data Primer diolah 2024

C. Kerangka Konseptual

Sugiyono (2017) mendefinisikan kerangka berpikir sebagai sintesa yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti dan merupakan dasar untuk memecahkan masalah penelitian. Untuk menganalisis masalah dari hal umum ke hal khusus, kerangka berpikir menjelaskan bagaimana setiap variabel berhubungan satu sama lain. Kerangka berpikir menjelaskan hubungan antara setiap variabel untuk menganalisis permasalahan dari hal umum ke hal khusus. Studi dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel bebas atau *independent*, yaitu *empowerment* (X_1), kompensasi (X_2), *work environment* (X_3), dan motivasi (X_4), serta menggunakan variabel terikat atau *dependent* yaitu kinerja pegawai (Y).

Penelitian ini merujuk pada penelitian Hariyanto (2014) yang meneliti tentang *empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hideyo (2019) mempunyai hasil bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilaksanakan oleh Khasanah (2016) menemukan bahwa kompensasi dan *work environment* berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai. Demikian pula pada penelitian Prakoso (2016) menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Disamping itu Zulfa (2018) pada penelitiannya menunjukkan *empowerment* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini berdasarkan pada teori yang sudah dikemukakan. Untuk menjelaskan masalah yang sedang diteliti, maka gambaran kerangka pemikiran secara skematis sebagai berikut:



Sumber: Penelitian dari (Hariyanto (2014); Hideyo (2019); Khasanah (2016); Prakoso (2016); dan Zulfa (2018))

Gambar 2. 1 Bagian Kerangka Berpikir Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pernyataan Sugiyono (2017), hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga maka dari itu harus dibuktikan kebenarannya. Sesuai dengan pembahasan dalam latar

belakang, landasan teori, kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian sebagai berikut:

1. *Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

Tigauw et al. (2021) menyatakan empowerment ialah perilaku, dimana cenderung mencolok, terarah, serta luas untuk masing-masing tahapan kegiatan institusi pada pencapaian kinerja yang diinginkan. Empowerment mengacu pada tahapan dimana keyakinan individu terhadap efikasi dirinya yang ditingkatkan (Conger & Kanungo, 1988). Menurut Onsardi (2018) pemberian empowerment untuk pekerja ialah satu dari sekian proses guna memajukan kinerja pegawai, sebab empowerment merujuk pada sebuah keyakinan, dimana didapatkan pekerja dengan menyeluruh agar pegawai tersebut mampu menjalankan pekerjaan yang diyakininya.

Empowerment membimbing pekerja terkait perancangan kebijakan juga memahami kewajiban terkait output (Fajrian et al., 2021). Azzawy & Kusmiyanti (2023) mengemukakan bahwa dengan empowerment pegawai, setiap individu mampu mengoptimalkan kemampuannya masing-masing, untuk kemudian dapat menunjukkan kemajuan kinerja dan bertujuan dalam mengoptimalkan keahlian masing-masing orang agar seluruhnya dapat menjalani tugas yang didapatkan. Menurut Hariyanto (2014) terdapat pengaruh antara empowerment dengan kinerja pegawai. Zulfa (2018)

menyatakan bahwa empowerment dan kinerja pegawai memiliki pengaruh langsung. Penelitian yang dilaksanakan oleh Tigauw et al. (2021) menyatakan bahwa empowerment memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₁ : Diduga terdapat pengaruh *empowerment* terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun

2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

Poluakan et al. (2019) dalam penelitiannya menyatakan kompensasi dapat memacu masing-masing pekerja dalam menjalani tugasnya lebih optimal serta menuju kegiatan yang cenderung aktif. Kompensasi merujuk pada cabang dari keputusan institusi, dimana setiap jenis imbalan yang diberikan atas apresiasi kinerja pegawai diperuntukkan bagi pekerja (Sugiarti, 2020). Menurut Awidiya & Netra (2021) kompensasi menjadi urgensi untuk pegawai sebab melalui memberikan imbalan yang adil atas acuan kerja pegawai mampu memajukan kinerja tersebut.

Kompensasi, merupakan komponen penting dalam kebijakan perusahaan berupa imbalan atas kinerja yang ditunjukkan pegawai (Kawitarka et al., 2024). Menurut Akter et al. (2016) kompensasi merujuk pada setiap jenis keuntungan ekonomi juga layanan nyata dan manfaat yang diterima pekerja terhadap aspek atas relasi kerja. Pada penelitian Khasanah (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Prakoso (2016) menyatakan pada penelitiannya kompensasi berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian dari Poluakan et al. (2019) menyatakan kompensasi berpengaruh pada kinerja pegawai.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

3. *Work environment* berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

Lestary & Harmon (2017) mengemukakan *work environment* yang mendorong ialah yang memegang keahlian pada kontribusi pegawai melalui kinerjanya. Suatu *work environment* dapat dikatakan kondusif apabila mempunyai ciri-ciri kesehatan, kenyamanan, keselamatan, dan kesenangan secara keseluruhan bagi pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan di dalam instansi. Pada hakikatnya, *work environment* meliputi seluruh aspek kehidupan fisik, sosial, serta psikologis pada suatu institusi yang secara signifikan memberi implikasi kinerja juga keaktifan pegawai (Kawitarka et al., 2024). Dalam penelitian Awidiya & Netra (2021) menyatakan suatu *work environment* dapat dikatakan kondusif apabila mempunyai ciri-ciri kesehatan, kenyamanan, keselamatan, dan kesenangan secara keseluruhan bagi pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan di dalam instansi.

Work environment pada hakikatnya mencakup aspek kehidupan fisik, sosial, dan psikologis dalam suatu perusahaan yang semuanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas pegawai (Sugiarti, 2020). Menurut Sedarmayanti (2001) *work environment* merupakan keseluruhan

alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hideyo (2019) menemukan bahwa *work environment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Khasanah (2016) mengemukakan *work environment* berpengaruh pada kinerja pegawai. Hasil penelitian Lestary & Harmon (2017) menunjukkan *work environment* berhubungan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H₃ : Diduga terdapat pengaruh *work environment* terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun

4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

Pengaruh motivasi dan kinerja dipaparkan oleh Al-Omari & Okasheh (2017) “*As employees are motivated, their job performance will increase, and they will achieve the desired outcomes and goals of the job*”. Motivasi merujuk pada acuan terkait susunan tahapan Tindakan individu dalam suatu target. Di samping itu, hal yang mencakup motivasi ialah aspek memajukan, memberi arah, mengamankan, membimbing, berkelanjutan, serta terdapatnya target (Theodora, 2015). Menurut Mardiana, Anismadiyah, & Soepandi (2020) motivasi merupakan suatu hal yang mendorong seseorang mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja agar bisa mencapai tujuannya. Dengan motivasi yang baik dan tepat, seorang pegawai

akan semakin menyadari pentingnya kerja yang optimal, disiplin dan professional.

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat memengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Saputro & Darda, 2019). Pada penelitian Prakoso (2016) menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Mardiana et al. (2020) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Theodora (2015) menyatakan hasil penelitiannya ada pengaruh motivasi pada kinerja pegawai.

H₄ : Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

5. *Empowerment*, kompensasi, *work environment*, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.

Peningkatan kinerja pegawai akan jelas membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Kinerja pegawai tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi atau perusahaan (Wexley & Yuki, 1992). Faktor-

faktor yang memengaruhi kinerja adalah antara lain motivasi dan disiplin kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari beberapa hal, yaitu (1) *empowerment* sebagai proses dimana pimpinan berusaha membantu bawahan untuk mendapatkan dan menggunakan power yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan terhadap kondisi kerja dan keadaan diri bawahan, (2) kompensasi yang berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pegawai atas jasa atau hasil dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, (3) *work environment* yang merupakan lingkungan yang memengaruhi pembentukan perilaku seseorang dalam bekerja, dan (4) motivasi yaitu suatu sifat membangkitkan semangat. Baik tidaknya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor *empowerment*, kompensasi, *work environment*, dan motivasi. Seorang pegawai yang telah memiliki keempat faktor tersebut maka akan membantu peningkatan kinerja pegawai.

H₅ : Diduga terdapat pengaruh *empowerment*, kompensasi, *work environment*, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Madiun.