

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa judul penelitian terdahulu yang sudah disimpulkan sesuai dengan pandangan penulis

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil
1	Agung dan Hening (2017)	Pengaruh Stress Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Independen (X) Stress kerja Motivasi kerja Kompensasi  Dependen (Y) Kinerja karyawan	Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kanwil V Surabaya
2	Purnomo dan Dwiloka (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Jateng Cabang Temanggung	Independen (X) Motivasi Kerja Kompensasi, Komunikasi, Pimpinan  Dependen (Y) Kinerja Karyawan	Motivasi kerja, kompensasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja di PT Bank Jateng Cabang Temanggung.
3	Yuliana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. BCA Syariah Semarang)	Independen (X) Kepemimpina, Motivasi, Lingkungan kerja  Dependen (Y) Kinerja karyawan	Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 penelitian terdahulu

4	Mailisa (2014)	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjung	Independen (X) Pelatihan Lingkungan Kerja Motivasi Kerja  Dependen (Y) Kinerja	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3. Pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
5	Juniarti (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT Gapura Omega Alpha Land, Depok	Independen (X) Kompensasi  Dependen (Y) Kinerja karyawan	Tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Gapura Omega Alpha Land Depok
6	Pertiwi (2014)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi empiris dinas pendapatan, pengelolaan dan aset daerah kabupaten Klaten)	Independen (X) Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja  Dependen (Y) Kinerja Karyawan	1. Kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 penelitian terdahulu

7	Kasenda (2013)	Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bangun Wenang Berverages Company Manado	Independen (X) Kompensasi Motivasi Dependen (Y) Kinerja karyawan	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Murti dan Veronika Agustin Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasian Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun	Independen (X) Motivasi Dependen (Y) Kinerja	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

## 2.2 Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya saja, melainkan lebih berupa modal atau asset bagi institusi atau organisasi. Muncul istilah baru di luar H.R (*Human Resources*), yaitu H.C atau *Human Capital*. Sumber daya manusia dilihat bukan sebagai asset utama, tetapi asset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan dan juga bukan sebagai sebaliknya *liability* (beban).

Menurut Hanggraeni (2012) pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) dibedakan menjadi dua yaitu sumber daya makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua penduduk yang berada dalam usia produktif. Sedangkan SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang

yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut Nawawi (2015) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi atau perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

### **2.2.2 Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayati (2007) ruang lingkup sumber daya manusia berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, dibagi dalam beberapa bagian diantaranya sebagai berikut :

#### **1. *Pre Service Training***

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka

## 2. *In Service Training*

Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

## 3. *Post Service Training*

Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

### **2.2.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia.**

Menurut Sofyandi (2013) perencanaan sumber daya manusia adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia dengan tersedianya tenaga yang menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Edy Sutrisno (2011) menyatakan bahwa tahapan perencanaan sumber daya manusia meliputi beberapa tahap yaitu :

- a. Investigasi, baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
- b. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
- c. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- d. Utilisasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Gering (2017) motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan dari dalam diri seseorang yang dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang, sehingga seseorang akan memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik. Sedangkan Menurut Pamela & Oloko (2015) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup.

Lestari (2015) menyatakan bahwa motivasi merupakan tenaga penggerak dan dilakukan dengan menyampingkan hal-hal yang dianggap kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan. Suatu motivasi murni didasari akan pentingnya suatu perilaku dan didasarkan sebagai suatu kebutuhan. Menurut Saraswati (2011) motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan, menuju tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk menjaga kelangsungan pekerjaan di dalam suatu perusahaan.

### 2.3.2 Jenis - Jenis Motivasi

Menurut Suhardi (2013) motivasi terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu :

#### a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang. Motivasi ini muncul tanpa pengaruh apa pun dari luar. Biasanya orang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi orang lain, semua ini terjadi karena adanya prinsip tertentu yang mempengaruhi.

#### b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini bisa berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, gaji besar, jabatan, pujian dan sebagainya. Motivasi memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang. Seseorang bisa berubah pikiran dari yang tidak mau menjadi mau berbuat sesuatu karena motivasi ini,

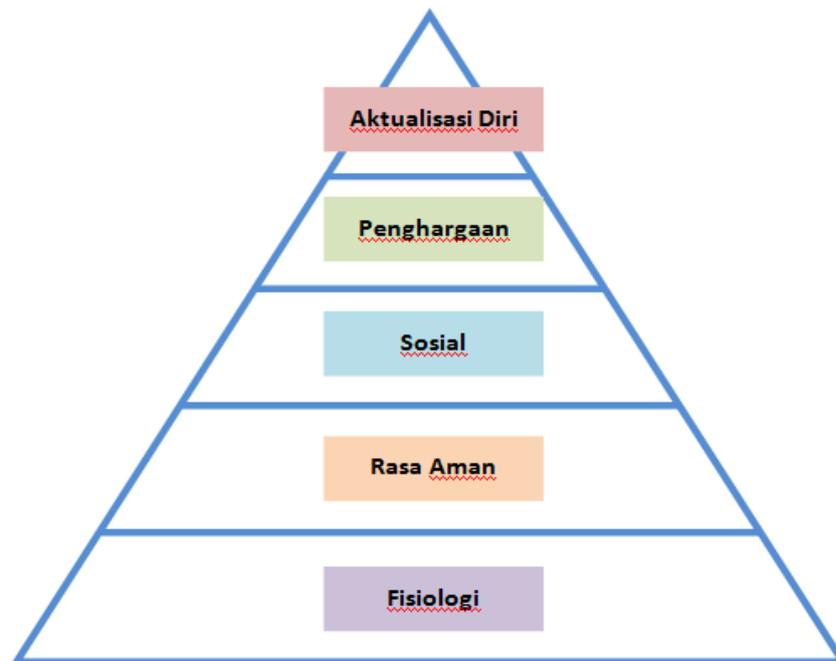
### 2.3.3 Teori-Teori Motivasi

Motivasi memiliki beberapa teori dari beberapa pendapat para ahli, diantaranya adalah :

- a. Dalam teori motivasi, Abraham Maslow berpendapat bahwa setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsik dan extrinsic factor*), munculnya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow dalam (Nawawi 2011) membuat *needs hierarchy*

*theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

**Gambar 2.1**  
**Piramida Hierarki Kebutuhan Manusia**



1) Kebutuhan Fisiologis

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu berupa sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung akan membuat mereka berusaha meningkatkan pemenuhan kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer, karena kebutuhan ini telah ada sejak manusia dilahirkan.

## 2) Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan rasa aman harus dilihat dalam arti luas tidak hanya diartikan sebagai rasa aman fisik saja, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan rasa aman dalam arti fisik termasuk rasa aman seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

## 3) Kebutuhan Sosial

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- b) Setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.

d) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*).

Kebutuhan ini berkaitan dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

4) Kebutuhan akan Penghargaan

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang, akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baik dimasyarakat yang masih tradisional maupun di lingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol-simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.

5) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangan yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat, maka semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

## b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2017) ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Sedangkan faktor motivator adalah memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan.

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2017) menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai/karyawan adalah terutama faktor yang bersifat tidak nyata pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
3. Pegawai/karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Menurut Herzberg dalam (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu

#### 1. *Maintenance Factor*

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok *dissatisfiers* seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai atau karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg, *maintenance factors* bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahannya.

#### 2. *Motivation Factors*

*Motivation Factors* adalah faktor motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan.

Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok *satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan potensi individu

Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja tenaga kerja/pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

#### **2.3.4 Faktor-Faktor Motivasi**

Menurut Herzberg dalam Wirawan (2013) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah

- a. Faktor Motivasi

Faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras.

- b. Faktor Penyehat

Faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyebabnya adalah faktor yang jumlahnya

mencukupi faktor motivator. Jika tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Menurut Herzberg dalam Wirawan (2013) juga mengemukakan faktor lain mengenai motivasi yaitu :

- a. *Supervise*
- b. Hubungan interpersonal
- c. Kondisi kerja fisik
- d. Gaji
- e. Kebijakan dan praktik perusahaan
- f. *Benefit* dan sekuritas pekerjaan.

### **2.3.5 Aspek-aspek Motivasi**

Menurut Anoraga (2014) aspek-aspek motivasi kerja karyawan yaitu :

- a. Adanya kedisiplinan dari karyawan.

Sikap, tingkah laku atau perbuatan karyawan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan. Serta sanggup menerima sanksi apabila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

- b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi.

Mampu mengkombinasikan ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c. Kepercayaan diri.

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan.

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidak seimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

e. Tangung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Suatu kesadaran individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Menurut Mclelland dalam Rimata (2014) indikator motivasi dibagi menjadi tiga yaitu:

a. *Need for Achievement*

Ada beberapa orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi dari pada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya.

Ciri-ciri:

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
2. Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
3. Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya.
4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b. *Need for Affiliation.*

Kebutuhan akan kehangatan dan bantuan dalam kehidupannya atau hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini akan mengarahkan tingkah laku individu untuk melakukan hubungan yang akrab dengan orang lain. Orang-orang dengan *need affiliation* yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Ciri-ciri:

1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada segi tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut.
2. Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
3. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
4. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
5. Selalu berusaha menghindari konflik.

c. *Need for Power.*

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

Ciri-ciri:

- 1) Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
- 2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
- 3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

## **2.4 Kompensasi**

### **2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Mangkuprawira (2011) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk pembayaran tunai secara langsung, pembayaran secara tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Menurut Handoko (2014) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka bekerja. Priansa (2014) mengemukakan bahwa kompensasi harus dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk kongkrit dalam pemberian kompensasi.

Menurut Kadarisman (2014) kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan atau pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan. Hasibuan (2017) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang,

barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan atau suatu bentuk balas jasa dari perusahaan untuk karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk perusahaan.

#### **2.4.2 Asas-asas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017) asas kompensasi harus berdasarkan Undang-Undang Perburuhan No. 13 Tahun 2003 dalam PP No.35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PKWT-PHK) yang berlaku yaitu :

a. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

b. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Menurut Rivai (2009) ada tiga komponen kompensasi yaitu :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Sehingga tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

### **2.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Rachmawati (2008) yaitu :

a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi.

b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.

c. Adanya keadilan.

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

d. Perubahan sikap dan perilaku.

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

e. Efisiensi biaya.

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.

f. Administrasi legalitas.

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas yang diatur dalam sebuah undang-undang.

Menurut Hasibuan (2019) tujuan pemberian kompensasi antara lain :

a. Ikatan kerja sama

Dengan adanya pemberian kompensasi dihasilkan ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

b. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka karyawan akan bekerja semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

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

h. Pengaruh Pemerintah

Program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti upah batas minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### 2.4.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Kismono (2011) kompensasi dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu

a. Kompensasi *financial*

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji pada tiap bulannya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi

pekerjaan. Besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun menduduki jabatan yang sama.

b. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung

Pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur, cuti, konseling *financial*, dan lain-lain.

c. Kompensasi *non financial*

Kompensasi *non financial* terbagi menjadi dua yaitu kepuasan dari pekerja itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaiannya. Kedua adalah kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat *supervise* yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Menurut Hasibuan (2017) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung

a. Kompensasi langsung

1) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

## 2) Upah

Balasan jasa yang dilakukan kepada pekerjaan harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.

## 3) Upah insentif

Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

### b. Kompensasi tidak langsung.

Kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, olahraga dan darmawisata.

Menurut Mangkunegara (2014) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

#### a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

1. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
2. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, berupa *benefit* dan *service* (tunjangan pelayanan).

#### **2.4.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Menurut Yani (2012) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yaitu :

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Meskipun hukum ekonomi tidak bisa digunakan mutlak dalam tenaga kerja, tetapi tidak bisa dipungkiri jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif besar.

b. Organisasi buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta kuat tidaknya organisasi buruh akan turut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya serikat buruh yang kuat berarti posisi karyawan juga kuat sehingga akan menaikkan tingkat kompensasi.

c. Kemampuan untuk membayar.

Meskipun karyawan dalam hal ini, serikat buruh menuntut tingkat kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan bayar dari perusahaan. Tingginya tingkat kompensasi akan menekan tingkat biaya produksi, dan mengakibatkan kerugian dari perusahaan yang akan membuat perusahaan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

d. Produktivitas

Kompensasi merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan maka semakin besar juga kompensasi yang akan diterima karyawan tersebut. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas.

e. Biaya hidup

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kompensasi adalah biaya hidup. Kota-kota besar dimana biaya hidup tinggi, akan menjadikan tingkat kompensasi yang tinggi. Biaya hidup merupakan batas kompensasi dari para karyawan.

f. Pemerintah

Pemerintah dengan aturan-aturannya juga menetapkan batasan besar kecilnya pemberian upah/balas jasa minimum. Peraturan ini penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balasan jasa bagi karyawan.

## **2.5 Kinerja**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2016) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas *output*, kuantitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Moeheriono (2012) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pendapat diatas, bahwa kinerja merupakan kegiatan atau apa yang dilakukan pekerja di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

### **2.5.2 Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Stephen P Robbins dan Gery dalam Prahartanto (2012), kinerja karyawan dinilai berdasarkan :

a. Kualitas kerja

Menunjukkan ketelitian, kerapian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari dari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

1. Kerapihan
2. Ketelitian
3. Hasil kerja

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

1. Kecepatan
2. Kemampuan

c. Tanggung jawab kerja

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan, mempertanggungjawabkan hasil kerjaserta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain :

1. Hasil kerja
2. Mengambil keputusan

d. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerja sama antara lain :

1. Jalin kerja sama

## 2. Kekompakan

Menurut Riordan dalam Christi (2010) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut

### a. Ketepatan waktu

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

### b. Kuantitas

Seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam periode waktu yang telah ditentukan.

### c. Kualitas

Setiap pekerja mengenal dan menyelesaikan masalah yang relevan serta memiliki sikap kerja yang positif di tempat kerja.

Menurut Rivai (2009) tujuan dari penilaian kinerja adalah

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier yang memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.
- c. Mengetahui pengembangan, yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

- d. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan dan pemutusan hubungan kerja.
- e. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- f. Dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Menurut Suryadi Prawirosentono dalam Rahadian (2016) indikator untuk menilai kinerja pegawai dibagi menjadi empat bagian, yaitu

a. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah tujuan kelompok (organisasi perusahaan) dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisien yaitu berkaitan dengan jumlah pengetahuan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas atau wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Apabila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat dan hormat kepada perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan, dan berkaitan dengan sanksi yang akan dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Apabila karyawan disiplinnya baik maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam hal ini, jika seseorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi perusahaan, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukum yang telah disepakati.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Inisiatif merupakan daya dorong kemajuan bagi organisasi yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan.

### **2.5.3 Dampak Adanya Kinerja**

Kinerja karyawan sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Menurut Umam (2010) dampak dari adanya kinerja adalah sebagai berikut :

a. Pencapaian target

Setiap pekerja dan pemimpin bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing, maka energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

b. Loyalitas

Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik organisasi. Semakin baik kinerja seseorang, semakin tinggi tingkat loyalitas.

c. Pelatihan dan penghargaan

Semakin baik kinerja seseorang, maka semakin mudah dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja seseorang, maka semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

d. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi.

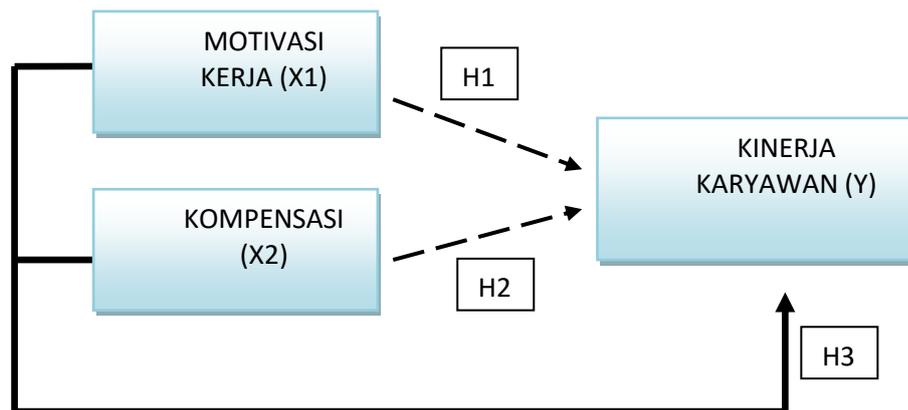
e. Mendorong orang untuk berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

f. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Secara sistematis, kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



Keterangan :

Parsial: - - - - -

Simultan: —————

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor seperti motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja para karyawan. Apabila motivasi kerja dan pemberian kompensasi baik dari perusahaan maka akan semakin tinggi pula produktivitas perusahaan yang akan membuat perusahaan semakin unggul. Begitu sebaliknya, apabila motivasi kerja dan kompensasi rendah berdampak pada kualitas kinerja karyawan dan akan membuat produktivitas perusahaan akan menurun.

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas serta masalah dan tujuan penelitian maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

### 2.7.1 Pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali.

Wibowo (2011) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed*. Hal ini sesuai dengan penelitian Ady dan Wijono (2013) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan yang terbentuk karena adanya penghargaan, pengakuan, situasi kerja yang nyaman dan upah yang sesuai, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dari penelitian ini adalah :

H1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali

### 2.7.2 Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali.

Menurut Nawawi (2011) berpendapat bahwa kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi dapat berupa gaji dan tunjangan memiliki pengaruh yang positif terhadap performa kinerja karyawan, Firmandari (2014). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis kedua dari penelitian ini adalah :

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali.

### 2.7.3 Pengaruh variabel motivasi dan variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali.

Marwansyah (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2015) yang menyatakan bahwa motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah

H3 : Motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Timbul Mandiri Jaya Boyolali.