

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Berbagai Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Variable Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara.  Nurul Astuty Yensy (2010)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), dan Kinerja (Y)	Hasil penelitian, yaitu:  1. Secara simultan terdapt pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja. 2. Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja. 3. Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja.
2	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda.  Yuli Suwati (2013)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), dan Kinerja (Y)	Hasil analisis dengan menggunakan SPSS Versi 20 menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3	<p>Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.</p> <p>Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih dan Sri Sumaryati (2013)</p>	<p>Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Dan Kinerja (Y)</p>	<p>hasil analisis data dapat diambil simpulan, (1) ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, (2) ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan (3) ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.</p>
4	<p>The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company.</p> <p>Ratna Ursul Setiadi, <i>et.al</i> (2016)</p>	<p>Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Dan Kinerja (Y)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.</p>

Sumber: data diolah

## 2.2 Tinjauan Teori

### 2.2.1 Kinerja

#### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Bernardin kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu (Sudarmanto, 2014). Pengertian lain oleh Nimran (2015) Kinerja Karyawan (*Job Performance*) adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan

pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang di berikan padanya. Sementara menurut Gomes mengemukakan definisi Kinerja Karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas” (Mangkunegara, 2017). Pendapat lain dari Srimulyani (2013) mengungkapkan bahwa Kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dan sesuai ketentuan perusahaan.

#### *2.2.1.2 Indikator-Indikator Kinerja*

Menurut John Miner kinerja karyawan dapat diukur dengan (Sudarmanto, 2014):

##### 1. Kualitas

Tingkat standart mutu suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan. Karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

##### 2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai target yang di tentukan oleh perusahaan. Karena jika

karyawan dapat memenuhi target maka karyawan dapat menguntungkan perusahaan.

### 3. Penggunaan waktu

Tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. Jadi karyawan saat jam kerja di mulai datang tepat waktu atau tidak dan dapat melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan di laksanakan sesuai dengan ketentuan waktu yang diberikan oleh perusahaan.

### 4. Kerja sama

Kerja sama dengan orang lain saat bekerja. Jadi karyawan dapat bekerjasama dengan orang lain, dapat memposisikan dirinya dengan rekan kerja yang lain sehingga dapat menciptakan hubungan kerja sama yang baik dengan rekan kerja dan orang lain.

#### *2.2.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja*

Menurut Handoko (2008) faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya. Sementara itu menurut Mangkuprawira menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai (Hubeis, 2007). Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, ketrampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi,

control berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya

## 2.2.2 Kompensasi

### 2.2.2.1 *Pengertian Kompensasi*

Menurut Mangkunegara (2005) bahwa kompensasi adalah proses administrasi upah atau gaji yang melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Sementara Alex S. Nitisemito (2002) menyatakan bahwa Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Sedangkan oleh Sedarmayanti (2017) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa menurut peneliti, kompensasi finansial langsung adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Selain itu juga kompensasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Dengan kata lain dengan pemberian kompensasi turut melancarkan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Menurut Werther dan Davis tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut (Wibowo, 2016) :

1. Memperoleh personel berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Memastikan keadilan yang ada
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengawasi biaya
6. Mematuhi peraturan
7. Memfasilitasi saling pengertian
8. Efisiensi administratif selanjutnya

#### *2.2.2.2 Indikator-Indikator Kompensasi*

Menurut Panggabean (2004) kompensasi dapat diukur dengan :

1. Kompensasi langsung

- a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

- b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

- c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

## 2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

*Fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

### 2.2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam memberikan kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Wibowo (2016) faktor yang mempengaruhi kompensasi:

#### 1. *The Labor Market* (Pasar tenaga kerja)

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam

depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas dipasar.

2. *The Economy* (Kondisi ekonomi)

Kondisi perokonomian, terutama tingkat daya saing, mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.

3. *The Government* (Pemerintah)

Pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.

4. *Unions* (Perserikatan)

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan mempengaruhi kebijakan kompensasi.

5. *The Labor Budget* (Anggaran tenaga kerja)

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.

6. *Who Makes Compensation Decision* (Pembuat keputusan kompensasi)



Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai kebawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

Panggabean (2004) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

1. Penawaran dan permintaan.
2. Serikat pekerja.
3. Kemampuan untuk membayar.
4. Produktivitas.
5. Biaya hidup.
6. Pemerintah

### 2.2.3 Motivasi

#### 2.2.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut George R. Terry motivasi adalah keinginan terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan (Sedarmayanti, 2017). Sedangkan Mangkunegara (2017) motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian lain dari Wibowo (2016) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Beberapa pendapat menurut para ahli tersebut diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari diri seseorang maupun orang lain untuk bekerja lebih giat dalam sebuah perusahaan.

#### *2.2.3.2 Indikator-Indikator Motivasi*

Menurut Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2017):

1. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan di hargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2009) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas- tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### *2.2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi*

Menurut Wahjosumidjo (2001), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Siagan (2006) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Maka yang termasuk dalam faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat orang bekerja
4. Situasi lingkungan kerja
5. Gaji

#### 2.2.3.4 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2006), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja,

sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi pada dasarnya merupakan setiap bentuk imbalan langsung dan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan dalam mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan. Melalui program yang terkait dengan kompensasi mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja semakin baik dan produktif.

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain: menjamin sumber nafkah pekerja beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, mempererat hubungan antar karyawan, dan mempertahankan untuk menjadi karyawan yang loyal terhadap perusahaan. Apabila tujuan pemberian kompensasi tersebut dapat dikelola dengan baik, maka akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan mengalami perubahan akibat kompensasi yang diterimanya. Apabila jumlah kompensasi tersebut mendekati harapan karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, apabila jumlah kompensasi tidak sesuai harapan, maka kinerja dapat menurun. Dalam hal ini dapat dibuktikan dengan penelitian Yensy (2010) dapat dijelaskan yaitu: Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja, secara

parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja, dan secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja.

### 2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari diri seseorang maupun orang lain untuk bekerja lebih giat dalam sebuah perusahaan. Motivasi berhubungan dengan tanggapan positif akan mendorong semakin tingginya kinerja karyawan. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan dirasakan sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi motivasi kerja terhadap pekerjaan tersebut, dan sebaliknya. Dengan demikian, motivasi merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Perasaan senang dalam bekerja sebagai refleksi dari motivasi kerja akan meningkatkan kinerja secara langsung. Jadi semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Atau sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja, maka kinerja dapat menurun. Dalam hal ini dibuktikan dengan penelitian Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, dan Sri Sumaryati (2013) yang menunjukkan ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, serta ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa teori yang diungkapkan oleh para ahli dan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti berpendapat bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: Kompensasi dan Motivasi Kerja.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diciptakan oleh karyawan sebagai bentuk kontribusi yang diberikan kepada perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja merupakan bahan pertimbangan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya selama kurun waktu tertentu. Menurut John Miner kinerja karyawan dapat diukur dengan (Sudarmanto, 2014) beberapa indikator antara lain: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama.

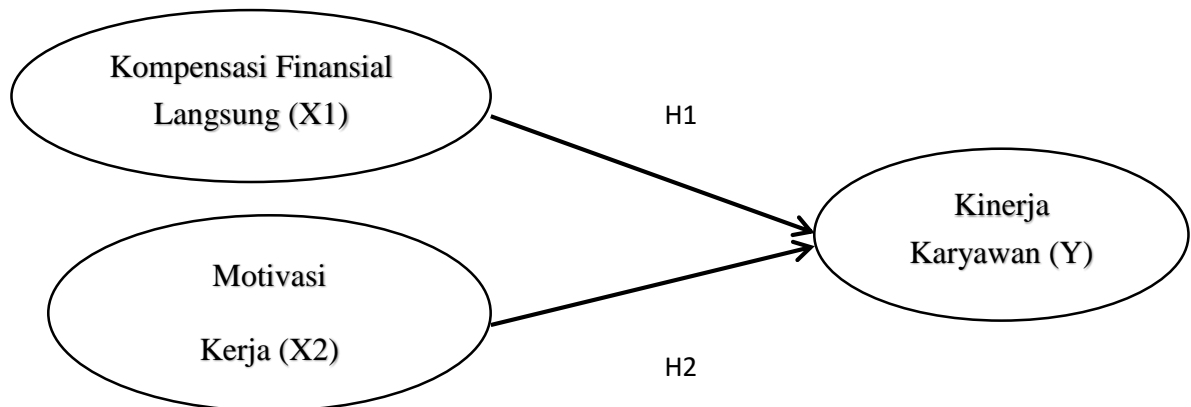
Berbicara mengenai kinerja, diharapkan karyawan antusias dapat memberikan performa kerja yang baik. Agar kinerja karyawan mencapai hasil yang maksimal, maka diperlukan pemberian kompensasi yang tepat dan motivasi yang tinggi. Secara tidak langsung, jika berjalan secara bersamaan, kedua faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja.

Apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai harapan (rendah), maka kinerja karyawan yang dihasilkan dapat menurun. Sebab kompensasi merupakan faktor penyemangat dalam bekerja. Begitu pula dengan motivasi, jika motivasi kerja karyawan rendah, maka menghasilkan kinerja yang rendah pula.

Jadi semakin rendah kompensasi yang diberikan, maka semakin menurun kinerja yang dihasilkan; dan semakin rendah motivasi kerja, maka semakin rendah

pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut diatas, secara umum peneliti dapat menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut.

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



Keterangan:

X1 = Variabel independen (Kompensasi Finansial Langsung)

X2 = Variabel independen (Motivasi Kerja)

Y = Variabel dependen (Kinerja Karyawan)

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti buat, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam melakukan penelitian ini, yaitu terdiri dari:

H1 : Semakin rendah Kompensasi, maka semakin rendah pula Kinerja Karyawan.

H2 : Semakin rendah Motivasi Kerja, maka semakin rendah pula Kinerja Karyawan.