

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian penelitian ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu kompensasi, motivasi dan kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi tahun 2003 Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen termasuk kelompok ilmu sosial dan proses, karena didalam manajemen terdapat adanya kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan itu satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan atau dengan kata lain saling terkait, sehingga akan membentuk suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu manajemen disebut sebagai sistem.

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan, visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mewujudkan itu semua perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari man, money, method, materials, machines dan market (6M).

Definisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Siagian dalam buku Filsafat Administrasi Manajemen mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain”

Menurut Hasibuan (2007:10) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi tahun 2003 mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”

Sedangkan menurut Ordyaw Tead yang dikutip oleh Drs He Rosyidi dalam buku Organisasi dan Manajemen mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi di dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Peranan Manajemen**

Pada akhir 1960-an, Henry Mintzberg, seorang lulusan MIT, melakukan penelitian saksama terhadap lima orang eksekutif untuk menentukan tugas mereka. Berdasarkan observasinya, Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer melakukan

sepuluh peran atau rangkaian perilaku yang berbeda dan saling berkaitan erat. Seperti yang diperlukan dalam Tampilan 1-1, kesepuluh peran ini bisa dikelompokkan sebagai

- 1) antarpersonal
- 2) informasional
- 3) pengambilan keputusan

### **Peran Antarpersonal**

Semua manajer diharuskan melakukan tugas – tugas terkait seremonial dan bersifat simbolis. Sebagai contoh, ketika rektor perguruan tinggi memberikan ijazah sarjana pada acara wisuda atau seorang pengawas pabrik menjadi pemandu tur pabrik untuk sekelompok murid sekolah menengah, ia berperan sebagai tokoh utama (*figurehead*). Semua manajer memiliki peran kepemimpinan. Peran ini mencakup perekrutan, pelatihan, pemberian motivasi, dan pendisiplinan karyawan. Peran ketiga dalam pengelompokan antarpersonal adalah peran penghubung. Mintzberg mendeskripsikan aktivitas ini sebagai hubungan dengan individu luar yang memberikan informasi kepada manajer tersebut. Individu luar tersebut mungkin adalah individu atau kelompok di dalam atau di luar organisasi. Manajer penjualan yang mendapatkan informasi dari manajer pengendalian kualitas di perusahaannya sendiri mempunyai kerja sama hubungan internal. Ketika manajer penjualan tersebut berhubungan dengan eksekutif penjualan lain melalui sebuah perdagangan pemasaran, ia mempunyai suatu kerja sama hubungan eksternal.

### **Peran Informasional**

Semua manajer, sampai pada tingkat tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi – organisasi dan institusi luar. Biasanya, mereka mendapatkan informasi dengan membaca majalah dan berkomunikasi dengan individu lain untuk mempelajari perubahan selera masyarakat, apa yang mungkin direncanakan oleh para pesaing, dan semacamnya. Mintzberg menyebut hal ini sebagai peran pemantau. Para manajer juga bertindak sebagai penyalur untuk meneruskan informasi ini kepada anggota organisasional. Hal ini disebut sebagai peran penyebar. Selain itu, manajer bertindak selaku juru bicara ketika mereka mewakili organisasi di hadapan pihak luar.

### **Peran Pengambilan Keputusan**

Akhirnya, Mintzberg mengidentifikasi empat peran terkait pengambilan keputusan. Dalam peran kewirausahaan, para manajer memulai dan mengawasi proyek – proyek baru yang akan meningkatkan kinerja organisasi mereka. Sebagai penyelesaian masalah, manajer melakukan tindakan korektif untuk menyelesaikan berbagai masalah yang tidak terduga. Sebagai pengalokasi sumber daya, manajer bertanggung jawab menyediakan sumber daya manusia, fisik, dan moneter. Terakhir, manajer memainkan peran negosiator, di mana mereka mendiskusikan berbagai persoalan dan tawar – menawar dengan unit – unit lain demi keuntungan unit mereka sendiri.

**Tabel 2.1**  
**Peranan Manajemen**

<b>PERAN</b>	<b>DESKRIPSI</b>
<b>Antarpersonal</b>	
Tokoh Utama	Pemimpin simbolis, diwajibkan melakukan sejumlah tugas rutin dari sebuah lembaga hukum atau sosial.
Kepemimpinan	Bertanggung jawab memotivasi dan mengarahkan karyawan.
Penghubung	Mempertahankan jaringan koneksi luar yang memberikan pertolongan dan informasi
<b>Informasional</b>	
Pemantau	Menerima berbagai informasi, bertindak sebagai pusat saraf informasi internal dan eksternal organisasi
Penyebar	Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau karyawan lain kepada anggota organisasi
Juru Bicara	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil organisasi, bertindak selaku ahli dalam industri organisasi
<b>Pengambilan Keputusan</b>	
Kewirausahaan	Mencari peluang dalam organisasi dan lingkungan serta memprakarsai proyek – proyek untuk membuat perubahan.
Penyelesai Masalah	Bertanggung jawab atas tindakan korektif ketika organisasi menghadapi gangguan penting yang tidak terduga.
Pengalokasi sumber daya	Membuat atau menyetujui keputusan – keputusan organisasi yang signifikan
Negosiator	Bertanggung jawab mewakili organisasi dalam negosiasi – negosiasi besar.

Sumber: Perilaku Organisasi, Organizational Behavior. Stephen P. Robbins. Timothy A. Judge

### 2.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa para pakar adalah serangkaian kegiatan

yang dijalankan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Pendapat lain bahwa fungsi Manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapaitujuan.

**Menurut George. R. Terry** mendefinisikan manajemen dalam bukunya *Principles of Management* yaitu "Suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya". Dari definisi Terry itulah kita bisa melihat fungsi manajemen menurutnya.

Berikut ini adalah **fungsi manajemen menurut George. R. Terry** :

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber

daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana. Hakikat dari fungsi manajemen dari Terry adalah apa yang direncanakan, itu yang akan dicapai. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa diatasi. Sebelum kita melakukan perencanaan, ada baiknya rumuskan dulu tujuan yang akan dicapai.

**Menurut Luther M Gullick** mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih manfaat bagi kemanusiaan. Manajemen dikatakan baik apabila memiliki tujuan dan sasaran yang jelas dan diketahui oleh semua orang yang terlibat dalam kegiatan. Selanjutnya, menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya (manusia, dana, sarana, kesempatan, sumber alam dan lainnya) secara optimal, efektif dan efisien. Tiap elemen-elemen ditata agar tidak tumpang tindih.

## **Fungsi manajemen menurut Luther M Gullick :**

### **1. Planning (Perencanaan)**

Perencanaan yang kata dasarnya “rencana” pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktifitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mengacu pada pemikiran dan penentuan apa yang akan dilakukan di masa depan, bagaimana melakukannya, dan apa yang harus disediakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan secara maksimal.

Fungsi dari perencanaan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Menjelaskan berbagai masalah.
- b) Menentukan prioritas masalah.
- c) Menentukan tujuan dan indikator keberhasilan.
- d) Mengkaji hambatan dan kendala.
- e) Menyusun rencana kerja operasioanal.

### **2. Organizing (Pengorganisasian)**

Pengoganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di suatu institusi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk memunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat

menjamin pencapaian tujuan. Dengan memandang pengorganisasian sebagai suatu proses, jelaskan bahwa banyak input dasar harus diperhatikan. Pertama-tama, struktur itu harus mencerminkan tujuan-tujuan dan rencana-rencana karena aktivitas suatu institusi diturunkan dari situ. Kedua, struktur itu harus mencerminkan otoritas yang tersedia bagi manajer-manajer institusi. Jadi, otoritas dalam organisasi tertentu adalah hal yang ditentukan secara sosial untuk menjalankan kebijakan dengan demikian, organisasi demikian itu dapat diubah. Ketiga, struktur organisasi seperti setiap rencana mana pun, harus mencerminkan lingkungannya. Keempat, organisasi itu harus diisi dengan staf yang terdiri dari orang-orang.

### 3. Staffing (Penyusunan Pegawai)

Pengisian jabatan (staffing) akan mempengaruhi “kepemimpinan dan pengendalian”. Pengisian jabatan mengharuskan adanya pendekatan dengan sistem terbuka (open-system approach). Pengisian jabatan dilaksanakan di dalam institusi, yang pada gilirannya mempunyai hubungan dengan lingkungan luarnya. Oleh karena itu faktor-faktor intern perusahaan, seperti kebijaksanaan personalia, iklim organisasi dan sistem imbalan, harus diperhitungkan. Jelasnya, tanpa imbalan yang mencukupi, mustahillah untuk menarik manajer dengan kualitas yang tinggi dan menahannya, untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Lingkungan luar juga tak dapat diabaikan teknologi tinggi membutuhkan para manajer yang terlatih baik, berpendidikan cukup, ini dapat menghambat perusahaan untuk berkembang dengan kecepatan yang diinginkan. Seperti fungsi-fungsi manajemen lainnya, staffing juga merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Tetapi agak berbeda dengan fungsi

lainnya, penekanan dari fungsi ini lebih difokuskan pada sumber daya yang akan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan diorganisasikan secara jelas pada fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Aktifitas yang dilakukan dalam fungsi ini, antara lain menentukan, memilih, mengangkat, membina, membimbing sumber daya manusia dengan menggunakan berbagai pendekatan atau seni pembinaan sumber daya manusia. Penyediaan staf merupakan pengarahan dan latihan sekelompok orang yang mengerjakan sesuatu tugas, dan memelihara kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam upaya mengembangkan staf metode yang dapat dipergunakan, antara lain: latihan jabatan, penugasan khusus, simulasi, permainan peranan, satuan tugas penelitian, pengembangan diri dan seterusnya. Sementara itu ada tiga tipe program pengembangan staf yang terdiri dari: presupervisory programs, middle management programs dan executive development programs.

#### 4. Directing (Pengarahan)

Pengarahan adalah penjelasan, petunjuk, serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar, dengan pengarahan staff yang telah diangkat dan dipercayakan melaksanakan tugas di bidangnya masing-masing tidak menyimpang dari garis program yang telah ditentukan. Pengarahan (orientasi) meliputi mengenalkan pegawai baru kepada perusahaan, fungsinya, tugasnya, dan orang-orangnya. Perusahaan besar biasanya mempunyai program pengarahan yang formal yang menerangkan hal-hal ini: sejarah, produk dan jasa, kebijaksanaan umum, organisasi (divisi, departemen, dan lokasi), tunjangan (asuransi, pension,

cuti), persyaratan kerahasiaan dalam kontrak pertahanan, dan peraturan keamanan ,dan lain-lain. Dalam pelaksanaannya pengarahan ini seringkali dilakukan bersamaan dengan controlling sambil mengawasi, manajer sering kali memberi petunjuk atau bimbingan bagaimana seharusnya pekerjaan dikerjakan. Jika pengarahan yang disampaikan manajer sesuai dengan kemauan dan kemampuan dari staf, maka staf pun akan termotivasi untuk memberdayakan potensinya dalam melaksanakan kegiatannya.

#### 5. Coordinating (Koordinasi)

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan satu dari beberapa fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

#### 6. Reporting (*Pelaporan*).

Dengan pelaporan dimaksudkan sebagai fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada manajer, sehingga yang bersangkutan dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan kerja. Jalur pelaporan dapat bersifat vertikal, tetapi dapat juga bersifat horizontal. Pentingnya pelaporan terlihat dalam kaitannya dengan konsep sistem informasi manajemen, yang merupakan hal penting dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Fungsi ini umumnya lebih banyak ditangani

oleh bagian ketatusahaan. Hasil catatan ini akan digunakan manajer untuk membuat laporan tentang apa telah, sedang dan akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan. Fungsi recording and reporting ini akan berhasil jika tata kearsipan dapat dikelola secara efektif dan efisien.

#### 7. Budgetting (Pembuatan Anggaran)

Luther Gullick mengemukakan bahwa penganggaran termasuk salah satu fungsi manajemen. Penganggaran adalah fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Sesuatu anggaran, baik APBN maupun APBD, menunjukkan dua hal: pertama sebagai satu pernyataan fiskal dan kedua sebagai suatu mekanisme. APBN merupakan kependekan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. APBN adalah anggaran pendapatan dan belanja negara Republik Indonesia setiap tahun yang telah disetujui oleh anggota DPR (Dewan perwakilan Rakyat).

#### 8. Controlling (*Pengawasan*).

Proses pengawasan mencatat perkembangan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Dari semua pembahasan diatas penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen dapat dilakukan dengan baik apabila bisa menggerakkan, mengkoordinir, mengarahkan dan mengatur sesuai proses pemanfaatan sumber daya organisasi dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan perencanaan

bersama kelompok, atau kelompok yang diarahkan. Disamping itu juga untuk mengetahui semua fungsi manajemen berjalan dengan baik, dibutuhkan perencanaan yang baik bersama kelompok yang disertai dengan pengorganisasian dan pengarahan. Yang paling terpenting adalah proses pengawasan untuk memonitor kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan dan proses membandingkan hasil dan harapan

#### **2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

##### **2.1.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Sumber daya manusia di dalam suatu instansi perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan pegawai dan kebutuhan instansi. Setelah terwujud kepuasan pegawai maka dengan mudah instansi dapat berjalan produktif. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan,

mengembangkan dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Sementara menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.5 Pengertian Kompensasi**

Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Untuk memperoleh gambaran mengenai kompensasi berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai kompensasi menurut beberapa ahli :

Menurut Dessler (2007 : 46) Kompensasi karyawan adalah

semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka”

Menurut Hasibuan (2012 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan.

#### **2.1.5.1 Tujuan Kompensasi**

Hasibuan (2003: 121) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

##### **1. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### **2. Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoisnya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

##### **3. Pengadaan Efektif**

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

#### 4. Motivasi

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

#### 5. Stabilitas Karyawan

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

#### 6. Disiplin

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

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001: 156) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

- c. Menjamin keadilan
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya-biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, dan sebagai faktor penarik serta pendorong seorang menjadi karyawan yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

#### **2.1.5.2 Sistem Dan Kebijaksanaan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2003: 122) sistem dan kebijakan kompensasi terdiri atas :

##### **1. Sistem kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

###### **a. Sistem Waktu**

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

###### **b. Sistem Hasil**

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, Meter, Liter, dan Kilogram. Kebaikan sistem

hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

## **2. Kebijakan Kompensasi**

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

### 3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan

semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turn over* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antarlain sebagai berikut (Hasibuan, 2003: 126):

#### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

#### **2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### 3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### 4. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan layak dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

### 6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah semakin kecil.

### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan 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 dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

## 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi 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. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (*financial*, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (*finansial*, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

### **2.1.5.4 Indikator-indikator Kompensasi**

Adapun indikator kompensasi menurut Rivai (2013 : 741 ) sebagai berikut:

#### 1. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi)

## 2. insentif

ada beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

a. *Piecework*, merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.

b. *Production bonus*, merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.

c. *Commissions*, merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

d. *Maturity Curves*, merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi:

*marginal, below average, average, good, outstanding.*

e. *Merit raises*, merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

f. *Pay-for-knowledge/pay-for-skills*, merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi.

g. *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertivikat, liburan dan lain-lain.

h. *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.

i. *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

### 3. Tunjangan

Imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan

#### 2.1.6 Pengertian Motivasi

Definisi motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan **motivasi kerja adalah** pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Didalam buku Thoha (2004: 206) mengatakan bahwa perilaku manusia itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya di rangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan, keinginan, dorongan, semangat atau impuls.

Teori motivasi menurut Robbin (2003:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku

dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Kemudian menurut Nimran (2005 : 47) mendefinisikan motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa :

- a. Produktivitas
- b. Kinerja atau Prilaku kerja kreatifnya.

Sedangkan menurut Adair (2007 : 192) Motivasi adalah apa yang membuat orang melakukan sesuatu, tetapi arti yang lebih penting dari kata ini adalah bahwa motivasi adalah apa yang membuat orang benar-benar berusaha dan mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan. Definisi yang sederhana dari kata 'motivasi' mungkin "membuat orang mengerjakan apa yang harus dikerjakan dengan rela dan baik".

#### **2.1.6.1 Tujuan Motivasi kerja**

Dengan dilakukannya motivasi kerja, terdapat tujuan-tujuan yang ingin di dapatkan pihak perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Hasibuan (2004) tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
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 kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### **2.1.6.2 Asas-Asas motivasi Kerja**

**Menurut Hasibuan (2004)** ada lima asas motivasi meliputi :

1. Asas mengikutsertakan

Maksudnya dengan mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut tanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya meningkat.

2. Asas Komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang akan dihadapi. Dengan asa komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Asa Pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapatkan pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

#### 4. Asas Wewenang dan Didelegasikan

Maksudnya adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan, dan kreatifitas terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas atasan atau manajer.

#### 5. Asas Perhatian dan Timbal Balik

Adalah memotivasi bahwa dengan mengemukakan keinginan atau harapan kita terhadap mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan kebutuhan yang diharapkan bawahan dar perusahaan

### **2.1.6.3 Model-Model Motivasi**

#### a. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

#### b. Model Hubungan Manusiawi

Model hubungan tradisional yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

#### c. Model Sumber Daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan

kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

#### **2.1.6.4 Metode Motivasi**

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung'

##### **a. Motivasi Langsung**

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, dan bonus.

##### **b. Motivasi Tidak Langsung**

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang/kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya (malayu, 2005:149).

#### **2.1.6.5 Alat-Alat Motivasi**

Menurut Hasibuan (2009: 221), alat-alat motivasi dapat dibagi atas tiga bagian yaitu:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya kendaraan, rumah dan lain-lain.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.
3. Kombinasi material dan nonmaterial, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

#### **2.1.6.6 Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2008: 150), ada dua jenis motivasi yaitu:

##### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

##### **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman bagi mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek. Oleh karena itu, manajer yang baik harus konsisten dan adil menerapkan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya.

#### **2.1.6.7 Teori Motivasi**

##### **1. Teori Hierarki Maslow**

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah :

- **Kebutuhan Fisiologis** (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.
- **Kebutuhan Keamanan** (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- **Kebutuhan Sosial** (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.
- **Kebutuhan Penghargaan** (*Esteem needs*), Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang

tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.

- **Kebutuhan Aktualisasi diri** (*Self-Actualization*), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

## 2. Teori ERG Alderfer

Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul "*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*". Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu :

- **Kebutuhan Eksistensi** (*Existence needs*) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
- **Kebutuhan Hubungan** (*Relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- **Kebutuhan Pertumbuhan** (*Growth needs*) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existance*, *Relatedness* dan *Growth*.

### 3. Teori Kebutuhan McClelland

Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori Kebutuhan McClelland diantaranya adalah :

- **Kebutuhan akan Pencapaian** (*need for achievement*)
- **Kebutuhan akan Afiliasi** (*need for affiliation*)
- **Kebutuhan akan kekuasaan** (*need for power*)

### 4. Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (Hasibuan, 2000 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2001:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 2013 : 177) yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

- a. Maintenance Factors

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

- b. Motivation Factors

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Factor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan

## **5. Teori Harapan Vroom**

Seorang professor Kanada yang bernama Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengemukakan sebuah Teori

Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau *Expectancy Theory*.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- **Harapan** (*Expectancy*), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha. *Effort* (Usaha) → *Performance* (Kinerja).
- **Instrumentally**, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja) → *Outcome* (Hasil)
- **Valensi** (*Valence*), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

#### 2.1.6.8 Indikator-indikator Motivasi

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

##### **Motivasi internal**

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
6. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

### **Motivasi eksternal**

1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

#### **2.1.7 Pengertian Kinerja Pegawai**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja instansi tersebut. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Berikut pengertian kinerja pegawai menurut para ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Sementara menurut Gary Dessler dalam Eli Tanya (2009:42) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:50), menyatakan bahwa

*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam instansi untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

#### **2.1.7.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai**

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja instansi melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.

6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi instansi, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.7.2 Peningkatan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

### **2.1.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2012:6), adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *intelengensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan *Emotional Quotient* (EQ).

#### **2. Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam

mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang. Pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

#### **2.1.7.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai merupakan upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai. Menurut Veithzal Rivai (2011:311) penilaian kinerja pegawai dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan pegawai, pengakuan kinerja pegawai, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. 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 instansi.

4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### **2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Berdasarkan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai PNS yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir, yang dititikberatkan pada sistem kinerja pegawainya. Penilaian kinerja pegawai PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang diisyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati.

Penilaian kinerja pegawai PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian kinerja pegawai PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun (akhir desember tahun bersangkutan) yang terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur perilaku kerja. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan PNS yang dinilai.

Dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari

tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

## 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

## 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

## 4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

## 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan oleh orang lain, sehingga penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru dan belum pernah diteliti oleh orang lain.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat penelitian</b>	<b>Hasil</b>
Edi Nugroho (2013)	Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada kantor Bmkg stasiun Geofisika Manado	-Kompensasi -Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Kontribusi pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y pada kantor BMKG madado sebesar 57,76% dan sisanya 42,24% ditemukan oleh variabel lain
Febryanti (2011)	Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Carsurindo Superintenden Medan	-Kompensasi - Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil pengujian koefisien determinasi adalah sebesar 0,94 atau 94,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh variabel independen (gaji,

				intensif dan tunjangan
Ririvega Kasenda (2013)	Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	-Kompensasi -Motivasi -Kinerja	Regresi linier berganda	Kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado
Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau samarinda	-kompensasi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Regresi linier Berganda	Dari pengolahan data diperoleh nilai koefisien determinan sebesar 0,195 yang artinya bahwa variabel kompensasi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 19,5 % dan sisanya 80,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
Sulistyo Budi Utomo (2010)	Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja pada CV. Berkat karya Citra Nusantara Surabaya	-Kepuasan -Motivasi -Kinerja	Regresi linier berganda	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai pengaruh yang

				signifikan terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkanya hasil thitung motivasi sebesar 2,381 dan t hitung kepuasan kerja sebesar 2,680.
--	--	--	--	---

(Sumber : Kutipan data Jurnal )

Penelitian ini menjelaskan bahwa belum ada penelitian yang sama seperti yang di buat oleh penulis karena pada penelitian yang penulis lakukan memiliki variabel yang berbeda dengan penelitian yang sebelumnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

Kerangka pemikiran ini berhubungan dengan pembahasan penulis yaitu kompensasi dan motivasi terhadap kinerja di KPKNL Bandung apakah ada pengaruh yang positif antara kompensasi motivasi dan kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial

### 2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang

mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama. Seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edi Nugroho (2013) tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh pada kinerja karyawan kantor BMKG stasiun geofisika Manado.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Teori motivasi merupakan suatu pandangan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu dalam suatu unit bisnis. Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja perusahaan. Seorang karyawan yang termotivasi akan ber sifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering

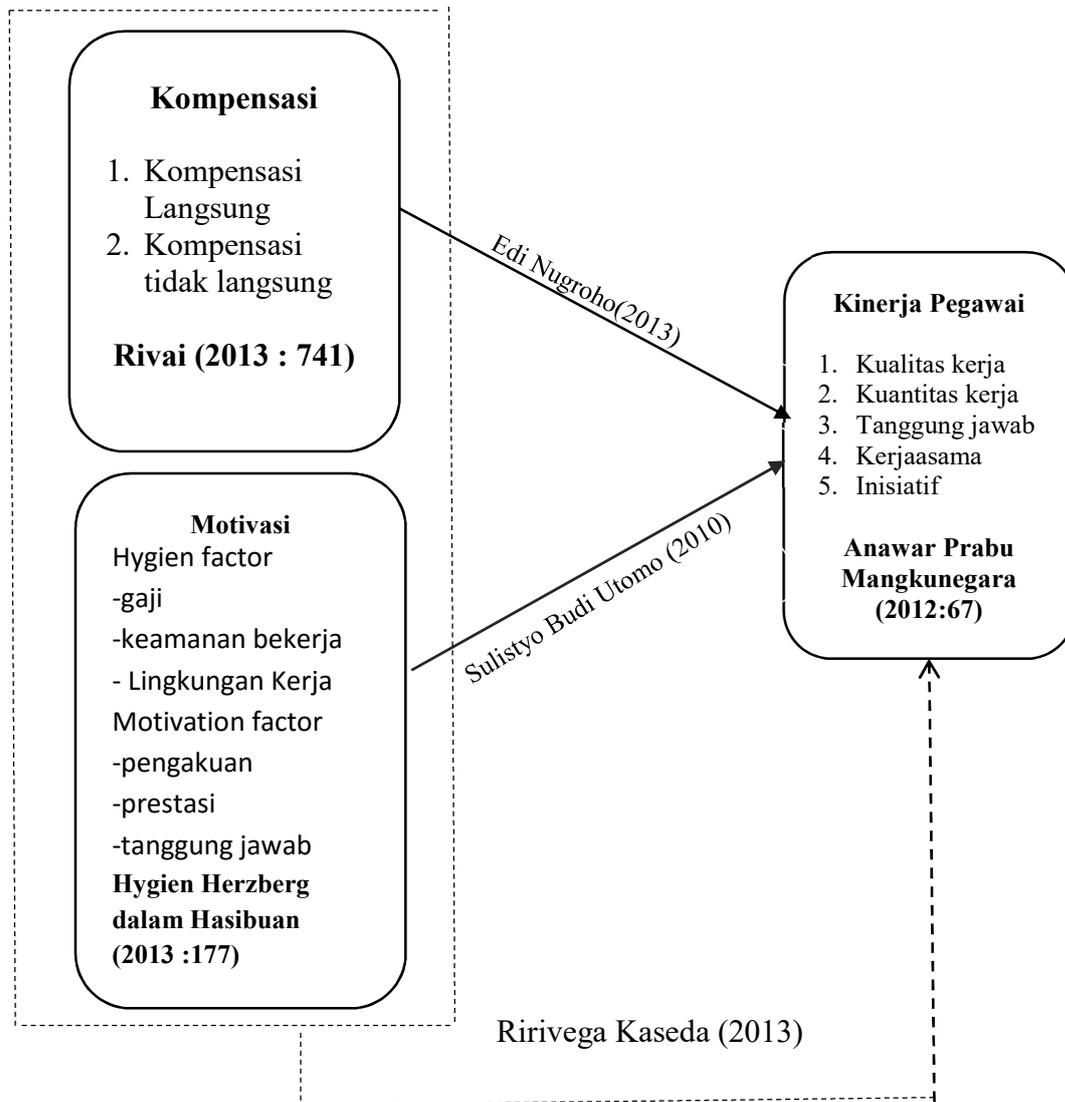
menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Seperti penelitian terdahul yang dilakukan oleh Sulistyو Budi Utomo (2010) Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja**

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Pemberian kompensasi yang sesuai akan meningkatkan motivasi juga bagi karyawan karena semakin baik kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan maka akan lebih besar juga pendapatan yang ia terima.



**Gambar I**  
**Paradigma Penelitian**

## **2.2 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### **Hipotesis Simultan**

- Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai

### **Hipotesis Parsial**

- Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.