

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam peneliti ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kompensasi dan motivasi kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen, jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan 2016:1).

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik dan benar akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Berikut pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, diantaranya;

Menurut G.R. Terry dalam Hasibuan (2016:2) mengemukakan;

Manajemen adalah “suatu tindakan proses yang khas yang terdiri daripada tindakan *planning, organizing, actuating, controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan, dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula”.

Robbins dan Mary Coutler dalam Sugiono (2014:5) mendefinisikan bahwa Manajemen adalah “segala sesuatu yang dilakukan oleh manajer, manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan dan efektif”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:1-2) Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Setelah menelaah pendapat dari beberapa ahli tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses tindakan yang melaksanakan *planning, organizing, actuating, controlling* yang dilakukan oleh seorang manajer serta semua aspek-aspek penting yang ada dalam perusahaan guna mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam setiap perusahaan diperlukan dua hal penting yang tidak akan pernah lepas yaitu aspek sumber daya manusia dan non manusia untuk menjalankan sebuah tujuan dari perusahaan tersebut, faktor utama dalam menjalankan sebuah organisasi/perusahaan adalah sumber daya manusia sebagai pengelola dari keseluruhan aspek-aspek yang ada pada organisasi maka hal tersebut memerlukan proses manajemen yang baik dan benar agar mencapai tujuan bersama.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan;

Menurut Werther dan Darwis dalam Sutrisno (2016:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “Pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Menurut Badriyah (2015: 15) mengatakan manajemen sumber daya manusia, yaitu;

“Merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Hal ini dikarenakan dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, dan agar sistem ini berjalan, dalam pengelolaannya diperlukan beberapa aspek penting, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek-aspek lainnya. Hal inilah yang menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Sutrisno (2016:7) mendefinisikan bahwa;

“Manajemen sumber daya manusia adalah Sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2016:11) mengemukakan;

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Dari definisi-definisi tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu manajemen yang mengarahkan dan memfokuskan agar peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi

sebagai secara keseluruhan yang mengelola sistemnya seperti merencanakan, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan perusahaan, individu, karyawan bahkan masyarakat.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Sutrisno (2016:7) tujuan dari manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan yaitu:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja tinggi.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al dalam Sutrisno (2016:8) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktifitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi menjelaskan bagaimana peranan segala sesuatu yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, salah satunya yaitu fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2016:5) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perencanaan. Perencanaan merupakan landasan dari keseluruhan proses manajemen, perencanaan merupakan kegiatan intelektual yang memerlukan penguasaan-penguasaan cara berfikir yang analitis maupun yang kreatif, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kegiatan yang dilakukan:
 - a. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
 - b. Merumuskan kebijakan, program dan prosedur yang diperlukan.
 - c. Mempertimbangkan informasi untuk menentukan perubahan yang diperlukan dalam rencana perusahaan.
2. Pengorganisasian. Setelah ditentukan tujuan, tindakan, kebijaksanaan yang akan dilakukan adalah menghasilkan struktur organisasi yang harus menunjang

pencapaian tujuan. Dalam organisasi ini hubungan antar jabatan, antar personalia dan antar faktor fisik lainnya yang kesemuanya ini akan membentuk suatu usaha untuk mencapai sasaran dan tujuan. Kegiatan yang dilakukan:

- a. Membagi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian masing-masing.
 - b. Mengelompokkan pekerjaan.
 - c. Mendelegasikan wewenang.
 - d. Mengembangkan mekanisme koordinasi.
3. Pengarahan. Fungsi ini mengatur bagaimana cara untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan para karyawan agar mereka mau bekerja sama dengan semangat dan bergairah, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan yang dilakukan:
- a. Merealisasikan tujuan perusahaan.
 - b. Mengkoordinasikan kegiatan bawahan.
 - c. Memberikan semangat dan dorongan.
 - d. Memberikan instruksi pada bawahan.
4. Pengawasan. Untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang telah dicapai, maka perlu adanya suatu pengawasan, pengamatan secara teliti atas apa yang dilakukan. Disini tindakan-tindakan yang dilakukan adalah merupakan pengukuran secara komparatif antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Adakalanya tindakan-tindakan korektif perlu dilakukan guna memperbaiki penyimpangan yang ada. Kegiatan yang dilakukan:
- a. Membuat jadwal pekerjaan.

- b. Membuat standar atau kriteria yang diharapkan untuk suatu pekerjaan.
- c. Melakukan tindakan apabila terdapat penyimpangan.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi menjadi hal penting bagi suatu perusahaan/organisasi baik pemerintah maupun badan usaha swasta. Penerapan kompensasi diberikan sebagai balas jasa atau imbalan perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran atau loyalitas yang telah diberikan pegawai pada perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Terdapat definisi kompensasi yang diuraikan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut;

Simamora dalam Badriyah (2015:164) mengatakan “kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Wrether dan Davis dalam Wibowo (2016:289) mendefinisikan “kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi, dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja”.

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Donni (2016:319) menyatakan “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Maka dapat penulis simpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian segala sesuatu dari perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung kepada pegawai atas kontribusi kerja, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang pegawai berikan kepada organisasi atau persusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja serta motivasi kerja agar karyawan merasa sangat dihargai atas kinerja mereka.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk memberikan segala sesuatu bentuk penghargaan atas dedikasi yang diberikan oleh pegawai dengan menciptakan keadilan bagi pegawai, agar dapat meningkatkan motivasi, keinginan dan semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan dalam Badriyah (2015:155) adalah sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerjasama formal antara pegawai dan perusahaan, pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dengan demikian dapat penulis sampaikan bahwa tujuan pemberian kompensasi untuk menjamin keadilan dan kepuasan pegawai dalam bekerja, agar pegawai mampu memberikan kinerja yang optimal serta tetap tenang, nyaman, dan loyal terhadap perusahaan, apalagi dengan pemberian kompensasi yang besar dari perusahaan, pegawai harus memberikan kinerja yang baik dan meningkatkan kualitas kerjanya.

2.1.3.3 Asas dan Metode Pemberian Kompensasi

Berikut asas dan metode kompensasi yang dikemukakan oleh Badriyah (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Asas Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus diberikan dengan asas adil dan layak yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan perburuhan.

Menurut Robbins dalam Badriyah (2015:158) menggambarkan bahwa asas kompensasi, yaitu:

- a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian.
- b. Penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja mereka.
- c. Berkaitan dengan kebutuhan individu.

Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian untuk merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai agar mampu meningkatkan kinerjanya. Menurut Hasibuan dalam Badriyah (2015:158) dapat diuraikan asas adil dan layak sebagai berikut:

- 1) Asas Adil, besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil, akan tercipta suasana kerja yang sama baik semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilisasi pegawai akan lebih baik.
- 2) Asas Layak dan Wajar, kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif maka penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah

minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia harus memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

2. Metode Pemberian Kompensasi

Dalam metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

- a. Metode tunggal adalah metode yang dalam penetapan gaji pokoknya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai. Misalnya, pegawai negeri formal S-1, golongannya adalah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.
- b. Metode jamak adalah suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga. Jadi, tidak ada standar gaji pokok yang pasti. Hal ini terdapat di perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Jadi kesimpulan yang dapat penulis sampaikan bahwa prinsip adil dan layak dalam pemberian kompensasi harus mendapatkan perhatian dari setiap perusahaan supaya menciptakan suasana kerja yang kondusif kepada karyawan, apapun metode yang digunakan hendaklah dapat memberikan kepuasan dan keadilan bagi semua pihak untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.4 Sistem Pemberian Kompensasi

Sebagai tujuan utama karyawan atau pegawai bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi, dengan hasil yang dicapai oleh karyawan itu sendiri. Berikut terdapat beberapa sistem pemberian kompensasi yang dapat digunakan menurut Badriyah (2015:159), yaitu:

1. Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Besar kecilnya kompensasi bergantung pada hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu.

Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dan akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat serta berkemampuan tinggi.

Contoh kompensasi sistem hasil adalah berdasarkan setiap potong, meter, kilo, liter, dan sebagainya.

2. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dapat dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan dan memiliki jangka waktu tertentu. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya, cara ini digunakan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan sistem waktu adalah:

- a. Mengurangi semangat pegawai yang produktivitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- b. Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- c. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- d. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Adapun kelebihan sistem waktu adalah:

- a. Mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi ataupun kompetensi yang kurang sehat.
- b. Menjamin kepastian upah secara periodik.
- c. Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3. Sistem Kontrak/borongan.

Penetapan kompensasi dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” apabila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian, baik secara kuantitas, kualitas, maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan apabila dikerjakan oleh pegawai tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa dasar penerapan sistem pengupahan dapat memberikan kepuasan bagi pegawai, sistem kompensasi diharapkan agar semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan.

2.1.3.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya, untuk memberikan rasa keadilan dan tingkatan atas pekerjaan yang ditugaskannya atau sesuai dengan resiko yang diterima, serta hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya, oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian kompensasi oleh suatu perusahaan atau organisasi terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan dalam Badriyah (2015:16) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yang diberikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

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

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, tingkat kompensasi semakin besar. 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, tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Pegawai

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak, kompensasi akan semakin besar. Begitu juga sebaliknya, jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/*Cost of living*

Apabila biaya hidup di suatu daerah tinggi, tingkat kompensasi/upahnya pun semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di suatu daerah rendah, tingkat kompensasi/upahnya pun relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada Bandung.

7. Posisi jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, gaji/balas jasa akan semakin besar. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalam kerja yang kurang, tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*), tingkat upah/kompensasi semakin besar karena mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (*finansial*, keselamatan) yang besar, tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (*finansial*, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Kesimpulan yang penulis dapatkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi bagi pegawai, terutama perusahaan untuk membayar kompensasi terhadap pegawai.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dengan pemberian kompensasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja untuk pemenuhan kebutuhan dari setiap

karyawan/individu tersebut, menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

1. Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian gaji,
 - b. Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
2. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian insentif,
 - b. Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif.
3. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian bonus,
 - b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan

- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.
4. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:
 - a. Pemberian tunjangan kesehatan,
 - b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
 - c. Pemberian tunjangan kecelakaan.
 5. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:
 - a. Kelengkapan fasilitas kerja, dan
 - b. Kelayakan fasilitas kerja.

2.1.4 Motivasi Kerja

Manusia dalam menjalankan kesehariannya membutuhkan biaya agar dapat memenuhi kehidupannya. Kebutuhan hidup manusia tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan, tetapi terdapat keinginan yang lebih atau tertentu untuk dicapai. Kebutuhan maupun keinginan tersebut menjadi suatu motivasi agar mendapatkan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan sesuatu untuk bisa memenuhi kebutuhan serta keinginan tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Berikut beberapa pengertian motivasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli;

Menurut Robbins dan Couter dalam Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan "kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu".

Hasibuan dalam Sunyoto Danang (2012:191) motivasi adalah "suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai".

Sementara itu, Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:322) berpendapat bahwa, "motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct) dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan".

Dapat disimpulkan oleh penulis bahwa motivasi merupakan suatu kemauan mencapai sesuatu, keinginan daya gerak atau dorongan terhadap perilaku manusia untuk bekerja agar mencapai tujuan yang diinginkan, bila kebutuhan telah terpenuhi maka dicapai suatu kepuasan dari dalam diri seseorang serta menunjukkan rasa kepuasan, tetapi apabila belum tercapai akan menimbulkan rasa kegelisahan karena belum terpuaskan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar mau serta terdorong dalam bekerja dengan menghasilkan kerja secara produktif dan berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2016:221) antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Dan lain sebagainya.

Dengan demikian dapat penulis sampaikan bahwa motivasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar tetap terdorong untuk mau berprestasi tinggi dan mampu menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja, oleh karena itu setiap perusahaan tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan telah tercapai maka kinerja perusahaan itu baik.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan semangat kerja motivasi yang besar, yaitu dapat diuraikan dengan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Donni (2016:220), adalah sebagai berikut:

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita atau Aspirasi

Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan belajar

Jika pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan kondisi *psikologis* pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan *psikologis* pegawai. Kondisi ini bisa dipengaruhi karena berangkat kerja belum sarapan jadi lesu atau mengantuk, atau mungkin karena mengalami masalah diluar seperti dirumah atau lainnya.

8. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong.

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar dan situasi dalam bekerja.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

Maka dari rangkaian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, menggambarkan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakan yakni hubungan pekerjaan pada tugasnya.

2.1.4.4 Asas dan Teori Motivasi

Berikut penjelasan mengenai asas dan teori motivasi yang di jelaskan oleh Hasibuan dan Donni, yaitu sebagai berikut:

1. Asas Motivasi

Asas-asas motivasi menurut Hasibuan (2016:221) adalah sebagai berikut:

- a. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat.
- b. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai.
- c. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapai.
- d. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan.
- e. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.
- f. Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bisa memberikan alat dan jenis motivasi.

2. Teori Motivasi

Menurut Donni (2016:205) disajikan beberapa teori motivasi yang diantaranya, yaitu:

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow dinamakan dengan "*A theory of human motivation*". Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang

berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, teori yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan rasa aman, meliputi kebutuhan perlindungan fisik dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan merasa memiliki atau diterima dalam kelompok.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, meliputi kebutuhan untuk dihormati dan dihargai.
- 5) Kebutuhan aktualisasi, meliputi kebutuhan untuk menggunakan kemampuan atau berpendapat.

b. Teori Kebutuhan Berprestasi Mc Clelland

McClelland memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi, yang merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- 2) Kebutuhan Kekuasaan, dengan didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain dan mencapai suatu kedudukan atau posisi jabatan.

- 3) Kebutuhan Berafiliasi, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting bagi karyawan dalam melaksanakan kegiatan–kegiatan organisasi guna mencapai tujuan organisasi atau individu, kemauan atau keinginan karyawan dalam mencapai sesuatu yang diinginkannya merupakan gambaran bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi, maka menurut Donni (2016) terdapat dimensi dan indikator motivasi kerja dengan ukuran teori Abraham Maslow, yaitu terdiri atas:

1. Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan paling dasar atau terendah, dengan indikator yaitu untuk pemenuhan kebutuhan hidup individu/karyawan.
2. Kebutuhan Rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman lingkungan kerja. Terdapat beberapa indikator kebutuhan rasa aman, yaitu:
 - a. Jaminan kesehatan karyawan,
 - b. Jaminan hari tua karyawan, dan
 - c. Jaminan kecelakaan karyawan.
3. Kebutuhan Sosial, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi, dan berafiliasi. Terdapat beberapa indikator kebutuhan sosial, yaitu:
 - a. Komunikasi seluruh karyawan, dan
 - b. Kerja sama karyawan.
4. Kebutuhan Harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, yaitu penghargaan atas kinerja yang dicapai.

5. Kebutuhan Aktualisasi diri, kebutuhan untuk berpendapat, menunjukkan kemampuan/skill dan memberikan ide-ide terhadap sesuatu. Indikator dalam kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi yang terbaik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu tingkat pencapaian kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai/pekerja, kinerja yang dihasilkan merupakan nilai atau tingkatan atas baik maupun kurangnya kinerja yang diberikan. Tingkat pencapaian kinerja yang dihasilkan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam PT TASPEN sumber daya manusia merupakan asset penting bagi perusahaan, maka dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia PT TASPEN secara berkesinambungan mendukung sepenuhnya atas peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Membangun sistem pengelolaan kebijakan sumber daya manusia dengan menerapkan standar yang digunakan untuk menjadikan karyawan berintegritas, berkualitas dan professional dibidangnya baik dalam sikap, pengetahuan dan keahlian dengan pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan mengimplementasikan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Berikut definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu;

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:167) bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Donni (2016:269) mengungkapkan “kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”.

Abdullah (2014:3) menjelaskan bahwa “kinerja berarti hasil pekerjaan dari organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk dan arahan yang diberikan oleh pemimpin, kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja”.

Sedangkan Wibowo (2016:2) menyatakan bahwa kinerja adalah

“Hasil kerja atau prestasi kerja dan bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung, kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang bagaimana cara mengerjakannya yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang kualitas dan kuantitasnya mesti dicapai oleh pegawai yang didasarkan pada proses penyelesaian sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers dalam Sutrisno (2016:151) faktor-faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan tugas.

2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktifitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja adalah:

1. Lingkungan fisik, yaitu lingkungan yang berada dalam lingkungan pekerjaan yang dapat dilihat dan dirasa.
2. Peralatan, yaitu segala alat utama yang mendukung pekerjaan.
3. Waktu, yaitu target pekerjaan yang diukur dari waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Material, yaitu alat-alat pendukung dalam penyelesaian pekerjaan.
5. Pendidikan, yaitu tingkat pengetahuan dan pendidikan pegawai yang sesuai dengan pekerjaan.
6. Supervisi, yaitu sampai sejauh mana pimpinan melakukan pengawasan terhadap pegawai, ketat atau fleksibel.
7. Pelatihan, yaitu sampai sejauh mana organisasi memberikan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang baik itu faktor intern dari karyawan itu sendiri maupun dari faktor ekstern yaitu perusahaan tempatnya bekerja.

2.1.5.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu guna mengetahui

sejauh mana kualitas maupun kuantitas yang telah diperoleh dari hasil tersebut, apakah mampu memenuhi standar kerja atau tidak, jika belum mampu memenuhi standar kerja pada perusahaan, maka dilakukan evaluasi kinerja pada hasil yang tidak mencapai standar kerja atau diinginkan.

Menurut Abdullah (2014:20-21) Evaluasi kinerja merupakan “sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan organisasi”. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan standar baku penampilan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah:

1. Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di *training* dan membantu evaluasi hasil *training* dan juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan.
2. Pemberian *reward*, dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi dan dapat juga untuk pemberhentian pegawai.
3. Motivasi, dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan sumber daya manusia di masa akan datang.
5. Kompensasi, dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan pada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah.

6. Komunikasi, merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Menurut Murphy dan Cleveland dalam Sutrisno (2016:154) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah “untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain seperti perencanaan dan pengembangan karier, kompensasi, promosi, demosi dan pensiun”.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut kesimpulan yang dapat diambil adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap prestasi/pencapaian kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut, melakukan evaluasi kinerja memberikan motivasi sendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Sejak tahun 2008, pengelolaan PT TASPEN (Persero) telah mengimplementasikan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian terdapat beberapa penilaian kinerja pada PT TASPEN (Persero) KCU Bandung yang berbasis kompetensi, yaitu:

1. Kualitas kinerja karyawan, dengan indikator yaitu kualitas kerja.
2. Kuantitas kinerja karyawan, dengan indikator yaitu kuantitas kerja.
3. Tanggung jawab kinerja karyawan, dengan indikator yaitu tanggung jawab kerja.

4. Kompetensi individu kinerja karyawan, dengan indikator yaitu:

- 1) Inisiatif kerja,
- 2) Pengalaman kerja, dan
- 3) Disiplin kerja.

2.1.5.5 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Tabel berikut ini memaparkan beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian dengan penelitian sebelumnya, sehingga jelas bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Usman Fauzi (2014) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda, 2 (3): 172-185	Kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu (Gomes, 2008:45) Kompensasi sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2005:181)	Indikator kompensasi: 1. Kompensasi finansial a) Gaji b) Upah c) Insentif d) Tunjangan e) Komisi f) Bonus 2. Kompensasi non finansial a) Rekan kerja yang kooperatif b) Fasilitas yang memadai c) Pekerjaan yang menarik, sesuai, menantang, dan memiliki karir yang baik	Metode kuantitatif asosiatif dengan populasi 242 orang dan sampel 70 orang di PT Trakindo Utama Samarinda. Teknik analisis data program SPSS versi 21.00.	Kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat, secara simultan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
2	Jane Nelima Wekesa (2013) <i>Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya</i> , <i>International Journal of Scientific and Research Publication</i> , Volume 3, Issue 6, June 2013, 2250-3153	<p>Kinerja sebagai konstruksi multi dimensi, pengukurannya bervariasi, bergantung pada berbagai faktor (Bates and Holton, 1995)</p> <p>Kompensasi sebagai semua bentuk pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan (Dessler, 2005)</p>	<p>Indikator kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji pokok 2. Tunjangan 3. Lembur 4. Cara pembayaran 5. Pinjaman staf 6. Peninjauan gaji dan tunjangan dasar 	<p>Metode yang digunakan metode deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah 14 sekolah menengah, 160 guru dan 14 kepala sekolah dari kota Eldoret. Teknik pengambilan sampel acak sederhana digunakan untuk memilih sekunder dan guru umum, 114 guru sampel secara acak dari populasi 160 guru. Teknik analisis menggunakan statistik deskriptif.</p>	<p>Studi tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah menengah umum. Hal ini karena kebijakan kompensasi yang ada pada demoralisasi guru, tidak meningkatkan kinerja tugas dan berdampak negatif terhadap produktivitas guru di sekolah.</p>
3	Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015) pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KOPANITIA Surabaya, <i>Agora</i> Volume 3, Nomor 2, 2015.	<p>Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2011:260)</p> <p>Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang bersifat langsung yang diterima oleh karyawan yang terdiri dari gaji, tunjangan,</p>	<p>Indikator kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi finansial <ol style="list-style-type: none"> a) Kepuasan terhadap gaji b) Kepuasan terhadap tunjangan c) Kepuasan terhadap insentif 2. Kompensasi non finansial <ol style="list-style-type: none"> a) Kepuasan terhadap fasilitas b) Kepuasan terhadap 	<p>Metode kuantitatif eksplanatif dengan populasi 50 orang dan sampel 50 orang di PT Kopanitia Surabaya. Teknik analisis data deskriptif.</p>	<p>Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kopanitia Surabaya, kompensasi finansial menunjukkan lebih dominan terhadap kinerja karyawan.</p>

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		dan insentif. Kompensasi nonfinansial (Panggabean, 2004:76) Kompensasi non finansial bisa berupa pujian dari pimpinan, fasilitas yang diberikan perusahaan, lingkungan kerja perusahaan.	pekerjaan c) Pujian		
4	Sindi Larasati (2014) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi) Vol. 5, No. 3, Desember 2014.	Kinerja adalah suatu hasil yang dilakukan oleh karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Motivasi kerja suatu dorongan yang diberikan kepada karyawan agar mereka mau bekerja keras dan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan.	Indikator motivasi: 1. Kebutuhan Prestasi 2. Kebutuhan Afiliasi 3. Kebutuhan Kekuasaan	Metode deskriptif dan kausal dengan populasi 284 orang dan sampel 166 orang di Wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi). Teknik analisis data regresi linier berganda.	Motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Witel Bekasi, kebutuhan afiliasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, hal ini berarti bahwa semakin besar motivasi akan kebutuhan afiliasi yang terpenuhi maka akan semakin besar pula kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan Witel Bekasi.
5	Ana Sri Ekaningsih (2012) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai variabel pemoderasi studi pada satuan polisi pamong praja kota Surakarta Volume 4 nomr 1 Februari 2012.	Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi (Mahsum, 2006:25) Motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun kelompok	Indikator motivasi: 1. Kebutuhan berprestasi 2. Kebutuhan berafiliasi 3. Kebutuhan berkuasa	Metode prediktif dengan populasi 118 orang dan sampel 53 orang di satuan polisi pamong praja kota Surakarta. Teknik analisis data deskriptif.	Motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa motivasi kerja akan berpengaruh secara positif pada kinerja. Positif tersebut menandakan semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja pegawai.

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		(Triguna, 2001:56)			
6	Veronica Adu Brobbey (2015) <i>Impact of Motivation on Employee Performance The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana, International Journal of Economics, Commerce and Management</i> , Volume 3, Issue 11, November 2015, ISSN 2348 0386	Motivasi adalah kekuatan yang memaksa kita untuk bertindak, mendorong kita untuk bekerja keras dan mendorong kita untuk sukses, motivasi mempengaruhi perilaku dan kemampuan kita untuk mencapai tujuan (Booth, 2004)	Indikator motivasi: 1. Tingkat efisiensi kerja karyawan meningkat 2. Memenuhi tujuan pribadi karyawan 3. Kepuasan karyawan lebih besar 4. Karyawan lebih dekat dengan organisasi 5. Ikatan tim karyawan	Metode deskriptif dengan ukuran sampel 80 responden menggunakan teknik random sampling di perusahaan pembiayaan mikro Kumasi wilayah Ashanti, Ghana. Teknik analisis data deskriptif.	Berdasarkan temuan peneliti menyimpulkan bahwa, motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan. Apa yang memotivasi karyawan berada di luar penghargaan uang dan mencakup penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi bersifat individual karena kebutuhan individu berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang memuaskan dari pada menggeneralisasi paket motivasi di seluruh organisasi.
7	Erik Martinus (2016) pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Devina Surabaya Vol. 5, No. 1, Januari 2016.	Kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah hasil kerja atau prestasi kerja karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Melayu Hasibuan, 2012:118) Motivasi adalah suatu keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah, 2008:170)	Indikator kompensasi: 1. Memenuhi kebutuhan minimal 2. Mengikat 3. Memotivasi karyawan 4. Adil 5. Tidak bersifat statis 6. Berfariasi Indikator motivasi: 1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan keamanan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan <i>prestice</i> 5. Kebutuhan aktualisasi diri	Metode kuantitatif dengan populasi 125 orang dan sampel 125 orang di PT Devina Surabaya. Teknik analisis data regresi linier berganda.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Devina di Surabaya.
8	Tanto Wijaya	Kinerja adalah hasil	Indikator	Metode	Terdapat pengaruh

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
	<p>dan Francisca Andreani (2015) pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya Agora Vol. 3, No. 2, 2015.</p>	<p>pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, criteria dan fungsi yang telah diterapkan atau yang berlaku dalam perusahaan (Bangun, 2012:231)</p> <p>Motivasi adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan yang di harapkan (Bangun, 2012:312)</p> <p>Kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang merupakan bentuk biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dengan harapan memperoleh imbalan berupa prestasi kerja dari karyawan (Hasibuan, 2012:118)</p>	<p>motivasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku karyawan 2. Usaha karyawan 3. Kegigihan karyawan <p>Indikator kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Puas terhadap gaji 2. Puas terhadap fasilitas 3. Puas terhadap tunjangan 	<p>kuantitatif dengan populasi 39 orang dan sampel 39 orang di PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya. Teknik analisis data regresi linier berganda.</p>	<p>positif dan signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama di Surabaya.</p>
9	<p>Agiel Puji Damayanti (2013) pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) Surakarta, Jupe UNS, Vol 2, No 1, Hal 155-168.</p>	<p>Kinerja adalah hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Simamora (2004) kinerja adalah tingkat para karyawan mencapai persyaratan kerjaa.</p> <p>Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Leklikwati, 2005)</p>	<p>Indikator kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Tunjangan 3. Bonus 4. Insentif 5. Fasilitas <p>Indikator Motivasi kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 	<p>Metode deskriptif kuantitatif dengan populasi 413 karyawan dan sampel 41 karyawan di perusahaan PDAM Surakarta. Teknik analisis data analisis ²</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan</p>

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		Motivasi kerja adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan (Murty dan Hudiwaniarsih, 2012)	5. Kebutuhan aktualisasi diri	linier berganda.	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.

Sumber: Dari Berbagai Jurnal

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Karyawan merupakan sumber daya yang paling penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki pengetahuan, keterampilan, latar belakang, yang berbeda dan perasaan. Namun dalam hal ini harus di dukung dan ditunjang oleh manajemen perusahaan dalam hal ini khususnya dalam masalah kompensasi dan motivasi dalam perusahaan untuk menunjang perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam organisasi karena sebagai penggerak atau yang menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan, maka dari itu perlu sistem manajemen yang baik dan benar dalam pengelolaannya. Menurut Sutrisno (2016:7) mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah Sebagai suatu perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya, begitu juga bagi organisasi atau perusahaan kompensasi bagian yang terpenting karena berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan.

Menurut Simamora dalam Badriyah (2015:164) mengatakan “kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Hasil penelitian Jane Nelima Wekesa (2013) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Eldoret Kenya, hasilnya menunjukkan studi tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah menengah umum.

Hasil penelitian Edrick Leonardo (2015) dengan judul pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kopanitia Surabaya, hasilnya

menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kopanitia Surabaya, kompensasi finansial menunjukkan lebih dominan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Usman Fauzi (2014) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda, hasilnya menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat.

Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi sebagai tindakan perilaku seseorang terhadap sesuatu yang ingin dicapainya, daya gerak atau dorongan tersebut dikarenakan adanya kebutuhan akan pemenuhan diri sendiri maupun orang lain. Bagi organisasi motivasi kerja karyawan penting karena diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Robbins dan Couter dalam Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Hasil penelitian Sindi Larasati (2014) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi), hasil penelitiannya menunjukkan motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Veronica Adu Brobbey (2015) dengan judul dampak motivasi terhadap kinerja karyawan kasus beberapa perusahaan keuangan micro yang dipilih di Ghana, hasil penelitiannya bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan.

Apa yang memotivasi karyawan berada di luar penghargaan uang dan mencakup penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi bersifat individual karena kebutuhan individu berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang memuaskan dari pada menggeneralisasi paket motivasi di seluruh organisasi.

Kemudian penelitian Ana Sri Ekaningsih (2012) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai variabel pemoderasi studi pada satuan polisi pamong praja kota Surakarta, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa motivasi kerja akan berpengaruh secara positif pada kinerja. Positif tersebut menandakan semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagai salah satu bagian terpenting dari organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, kompensasi dan motivasi kerja juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam PT TASPEN dengan membangun sistem pengelolaan kebijakan sumber daya manusia dengan menerapkan standar yang digunakan untuk menjadikan karyawan berintegritas, berkualitas dan professional dibidangnya baik dalam sikap, pengetahuan dan keahlian dengan pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan mengimplementasikan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

Hasil penelitian Erik Martinus (2016) dengan judul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Devina di Surabaya, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Devina di Surabaya.

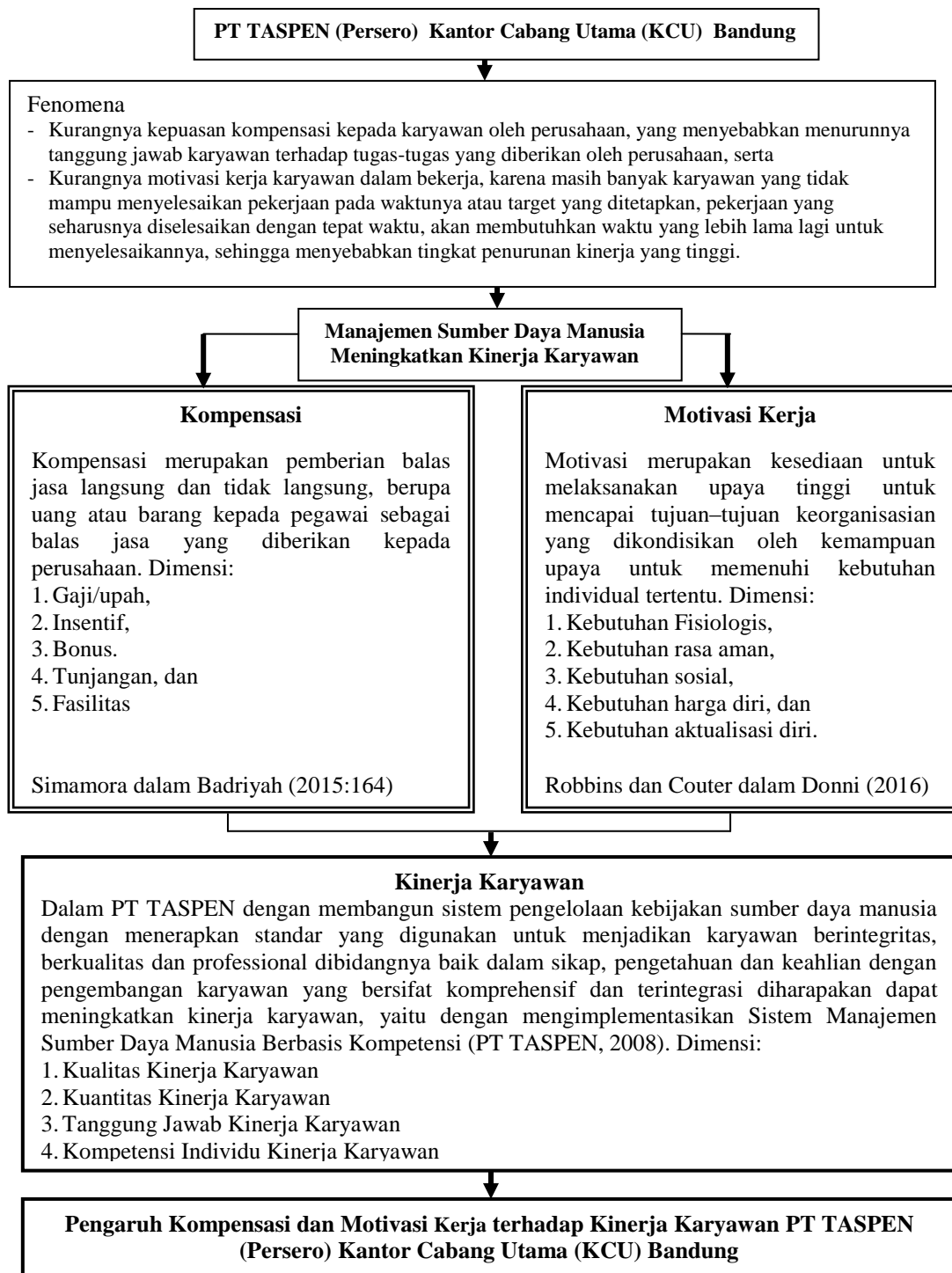
Hasil penelitian Tanto Wijaya dan Francisca Andreani (2015) dengan judul pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya, hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama di Surabaya.

Kemudian hasil penelitian Agile Puji Damayanti (2013) dengan judul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) Surakarta, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta motivasi kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.

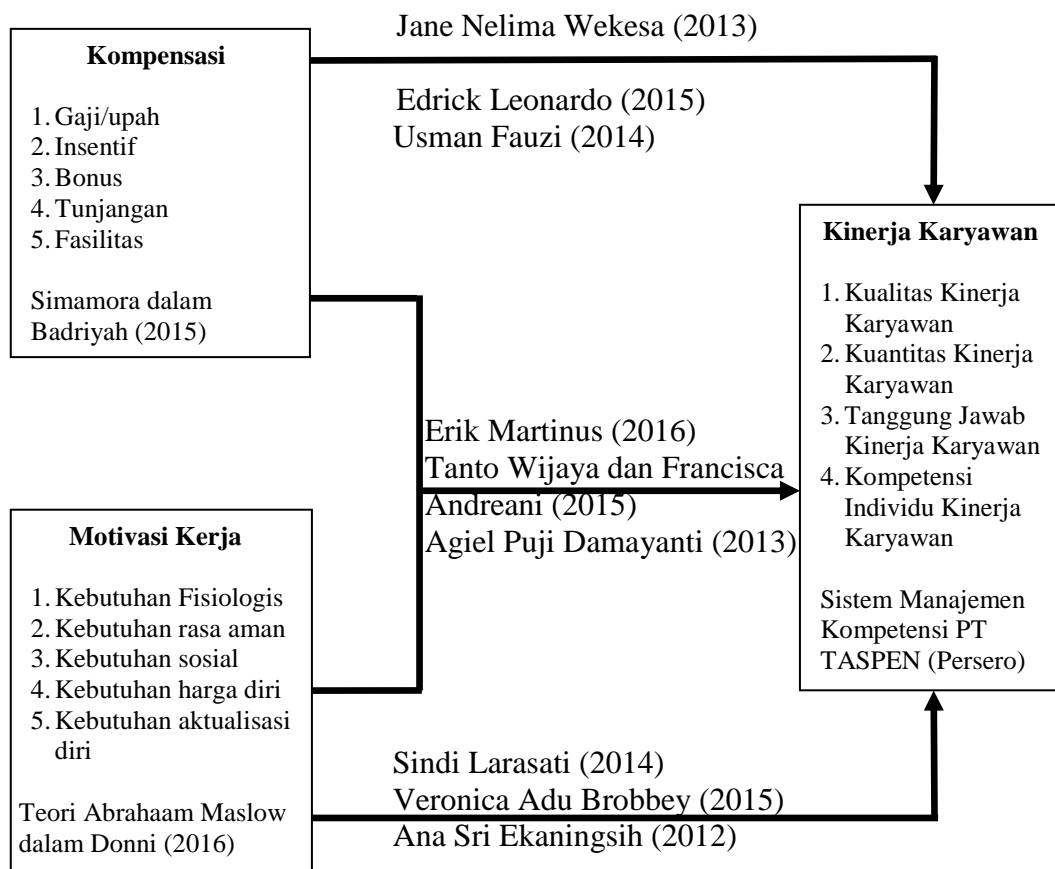
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritis, maka kerangka pemikiran yang dapat penulis jelaskan melalui konsep dan pola gambar *flowchart* yaitu dapat dilihat pada halaman selanjutnya sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan paparan diatas, penelitian ini akan dibatasi pada kajian kompensasi dan motivasi dalam hubungan dengan kinerja karyawan. Dengan pola hubungan variabel (X) dan variabel (Y) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradigma penelitian dan kerangka pemikiran yang diuraikan oleh penulis, maka hipotesis dari proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara Simultan:

Kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara Parsial:

a. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.