

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran sumber daya manusia, Motivasi kerja, kompensasi dan kinerja Pegawai.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk lebih memahami manajemen berikut ini akan diuraikan pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya yaitu Glover dalam Alma (2014:130), mendefinisikan manajemen sebagai suatu kepandaian manusia menganalisa, merencanakan, memotivasi, menilai dan mengawasi penggunaan secara efektif sumber-sumber manusia dan bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan

tertentu. Adapun Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2014:2) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Lalu Stoner dalam Handoko (2015:3) berpendapat manajemen adalah Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan produk atau jasa secara efisien.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka penulis dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dengan demikian MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flipppo dalam Suwanto dan Priansa (2015:29), menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian Pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, Pegawai, dan masyarakat. Sedangkan Rivai (2014:29) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Malayu SP Hasibuan (2016:22) terbagi dua fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien

agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian Pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua Pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua Pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua Pegawai, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karya wan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi – Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan Pegawai yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral Pegawai melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada Pegawai, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada Pegawai sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan Pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, Pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya

manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang Pegawai agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian Pegawai serta berpedoman pada internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan (*Attitudes*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan Pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketentuan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli.

David McClelland mengemukakan dalam Mangkunegara (2016:94) bahwa Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Winardi (2015:6) motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Rivai (2016:837) bahwa Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Gray, dkk dalam Winardi (2015:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya entusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.1.2.2 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2014:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar. Sama halnya Gregor dalam Winardi (2014:6) “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.”

2.1.2.3 Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelagasian wewenan dan prinsip pemberi perhatian.

2.1.2.4 Teori Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal) dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan.

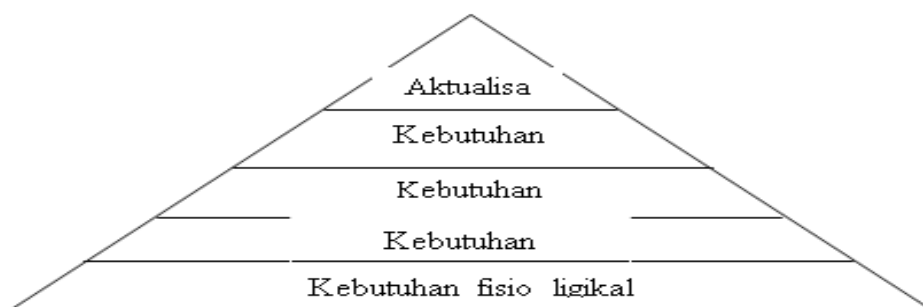
Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus dan sebagainya)
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)

- d) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “grows need” atau pemuasan kebutuhan. Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada Gambar 2.1, yaitu:



Sumber : motivasi dan kepribadian

Gambar 2.1
Teori Kebutuhan Maslow

Keterangan :

Malsow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan motivasi.

2. Teori Motivasi McClelland

Konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, yang mana merupakan motivasi prestasi. Menurut MC Clelland, individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya. Terdapat 3 kebutuhan yang dijelaskan di dalam teori ini.

- 1) Kebutuhan prestasi yang tercermin dari keinginannya untuk mengambil tugas yang bisa dipertanggung jawabkan secara individu. Dalam hal ini, seseorang harus bisa menentukan tujuan yang logis dengan memperhitungkan resiko yang ada serta melakukannya secara kreatif dan inovatif.
- 2) Kebutuhan Afiliasi, adalah mendekatkan diri, bekerjasama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu (orang lain yang menyerupai atau menyukai subjek), membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan tetap setia kepada seorang kawan.
- 3) kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan ini dapat terlihat pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain. Mereka haruslah peka terhadap struktur pengaruh antara satu sama lainnya, bahkan mencoba untuk menguasai orang tersebut hingga mengatur tingkah lakunya.

3. Teori X dan Y Mc Gregor

Teori motivasi ini menggabungkan dari teori eksternal dan internal yang kemudian dikembangkan MC Gregor. Gregor merumuskan dua perbedaan dasar dari perilaku manusia. Kedua teori ini yang kemudian dikenal dengan Teori X dan Y.

Teori-teori X:

- a) Kebanyakan pekerja itu malas, tidak senang bekerja bahkan jika bisa akan menghindari hal tersebut.
- b) Karena pada dasarnya memang tidak senang bekerja, maka harus dilakukan pemaksaan dan pengendalian. Bahkan diperlakukan hukuman serta diarahkan agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.
- c) Rata rata pekerja memang lebih ingin dibimbing, memiliki ambisi kecil, kemauan diri sendiri atas segalanya, dan terkadang berusaha untuk menghindari tanggung jawab.

Teori ini memang masih banyak digunakan beberapa organisasi dikarenakan para manager menganggap jika anggapan-anggapan dalam teori tersebut adalah benar serta bisa diamati dari perilaku manusia. Namun sesuai dengan anggapa yang ada, teori tersebut memang tidak bisa menjawab semua pertanyaan. Untuk itulah, Mc Gregor menjawabnya dengan menggunakan teori yang didasarkan pada kenyataan.

Teori – teori Y:

Berikut ini anggapan dasar dalam teori Y:

- a) Usaha fisik dan mental yang telah dilakukan manusia sama dengan kegiatan bermain dan istirahat.
- b) Rata Rata seseorang akan mau belajar jika dalam kondisi yang layak, tak hanya menerima namun juga ikut mencari tanggung jawab.
- c) Ada kemampuan yang sangat besar dalam kecerdikan, daya imajinasi, serta kualitas yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam organisasi yang tersebar luas di seluruh pegawai.
- d) Pengendalian yang dilakukan dari luar hukuman bukanlah cara yang tepat untuk mengarahkan kepada tujuan organisasi.

4. Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini sering dikenal sebagai teori dua faktor atau teori M-H. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang ada, dua kelompok faktor tersebut dapat mempengaruhi individu dalam organisasi yaitu motivasi. Motivasi disini sebagai faktor dari sumber kepuasan kerja seperti prestasi, tanggung jawab, dan penghargaan.

Kelompok dari faktor kedua merupakan “iklim baik” yang mana dapat dibuktikan bukan sebagai sumber dari kepuasan kerja namun sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini biasanya merupakan kondisi kerja, hubungan antara individu, serta teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan dari faktor faktor

ini bisa mengurangi ketidakpuasan kerja lebih efisien, namun tidak bisa mengakibatkan dorongan kerja. Faktor “iklim baik” ini tidak akan memicu motivasi hanya saja jika tidak ada faktor ini maka tidak berfungsinya faktor motivasi.

5. Teori ERG Clyton Alderfer

Teori yang dikemukakan oleh Alderfer ini dikenal dengan teori ERG yang memiliki kepanjangan dari E=Existence yang mana kebutuhan akan eksistensi, R=Relatedness yang mana kebutuhan yang dikaitkan dengan pihak lainnya, serta G=Growth menyatakan sebagai kebutuhan untuk tumbuh.

Makna dari ketiga istilah ini memiliki dua poin yang sangat penting. Pertama, jika dilihat secara konseptual maka akan terlihat persamaan diantara model atau teori yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal ini dikarenakan Existence berkaitan dengan hirarki pertama dan kedua yang ada di dalam teori Maslow. Relatedness berkaitan dengan hirarki kebutuhan 3 dan 4 di dalam konsep Maslow.

Sedangkan Growth memiliki arti yang sama dengan *self actualization* pada teori Maslow. Kedua teori dari Alderfer ini memang lebih menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia tersebut diusahakan untuk dapat dipenuhi secara serentak. Bila teori Alderfer ini diperhatikan lebih lanjut maka akan tampak beberapa hal dibawah ini:

- 1) Semakin tidak terpenuhinya kebutuhan tertentu, maka akan membuat keinginan untuk memuaskannya semakin besar.

- 2) Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan “lebih tinggi” akan semakin besar bila kebutuhan rendah telah dapat dipenuhi dengan baik.
- 3) Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi, maka akan membuat keinginan memenuhi kebutuhan yang mendasar lebih besar.
- 4) Pandangan ini sepertinya didasarkan pada sifat pragmatisme manusia, yang mana dikarenakan dasar akan keterbatasannya maka seseorang bisa menyesuaikan dirinya pada kondisi yang objektif. Dengan kata lain memusatkan fokus dan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin bisa dicapainya.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Pengembangan dimensi dan indikator motivasi kerja berdasarkan yang dikemukakan McClelland (Veirtzal Rivai 2013:837), yaitu:

1. Dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*) yang terdiri dari tiga indikator:
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
 - b. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan
 - c. Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
 - d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Kebutuhan untuk menjalin kebutuhan antar personal (*Need of Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk diterima
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
 - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama

3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Need of power*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:

- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh
- b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
- c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Dalam hal ini Motivasi Kerja berperan penting dalam suatu instansi, dikarenakan seorang pegawai perlu nilai-nilai yang mempengaruhi individu tersebut agar dapat mencapai prestasi terbaiknya dalam bekerja dengan ini membuat dampak positif bagi instansi.

2.1.3 Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan / organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari kompensasi.

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2014:176) mengemukakan “kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Adapun Malayu S.P Hasibuan (2015:118) mendefinisikan, “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”

Lalu Garry Dessler dalam Subekhi (2016:175) berpendapat “kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu”.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

2.1.3.1 Penggolongan Kompensasi

Hasibuan (2015 : 118) berpendapat, secara umum kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. *Direct compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.

2. *Indirect compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit. Berikut ini beberapa pendapat yang diungkapkan oleh para ahli mengenai gaji, yaitu sebagai berikut :

Hariandja dalam Kadarisman (2014 : 316-317) mengemukakan, ”Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi”. Kemudian menurut Mardi (2016:107), “Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai”. Lalu Armstrong dan Murlis dalam Kadarisman (2015 : 324), “Gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang”.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara berkala dengan kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sifatnya tetap.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing - masing individu yang menerimanya. 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 imbalan terdapat faktor - faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Hasibuan (2015;127) bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan

(permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Bila 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. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang - Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang – undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang - wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang - wenang.

6. Biaya Hidup / Cost of Living.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

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

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya.

Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan risikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2013:121) Tujuan Kompensasi Finansial antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu 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 komparatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena

turnover relatif kecil.

6. Disiplin

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

7. Pengaruh serikat buruh

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

8. Pengaruh pemerintah

Jika sesuai dengan undang - undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

2.1.3.4 Sistem Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2014:124) menuturkan ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan.

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi.

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan - tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda - beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh McClelland (Veithzal Rivai 2014:357), yaitu :

1. Kompensasi Finansial Langsung, yang terdiri dari :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang

memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan - tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (Fringe Benefit)

Kompensasi tidak langsung (Fringe Benefit) merupakan kompensasi

tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan berupa fasilitas - fasilitas, seperti :

a) Asuransi – asuransi seperti :

Asuransi jiwa, asuransi pendidikan, asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan

b) Tunjangan – tunjangan seperti :

Tunjangan hari raya, tunjangan anak dan istri, tunjangan jabatan, tunjangan umum

c) Uang pensiun

d) Kendaraan dinas

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh / menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang

dilakukan pegawainnya dalam organisasi tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu.

Menurut Veithzal Rivai (2014:312) menyatakan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan peranan dalam perusahaan. Adapun menurut Wibowo (2010:7) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan Sedarmayanti (2015:260) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Berdasarkan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan *standart uncriteria* yang telah ditetapkan secara konkrit dan di ukur dalam kurun waktu

tertentu.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian kinerja Pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas Pegawai maupun perusahaan. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada Pegawai dalam upaya memperbaiki kerja Pegawai dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi jabatan, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap Pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasap bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi secara keseluruhan.

Definisi dari penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umum (2014:190-191) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (Pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (201:261) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/ mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi Pegawai pada organisasi, serta dijadikan untuk mengukur kontribusi Pegawai pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

2.1.4.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2014) menuturkan tujuan kinerja pegawai adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.4.4 Peningkatan Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja Pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:22) dalam rangka peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui Pegawai.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun berhubungan dengan Pegawai itu sendiri.
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
 - g. Mulai dari awal bila perlu.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dalam Rahardi (2015:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, indikatornya yaitu :

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas

2. Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, indikatornya yaitu :

- a. Volume keluaran
- b. Kontribusi

3. Pengetahuan Pekerjaan (*job knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan
- b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu Pegawai hadir

ditempat kerja, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat absensi Pegawai
- b. Ketepatan waktu

Melihat dari output sebuah perusahaan pada intinya semua bertujuan pada hasil kinerja ,dimana setiap pegawai mempunyai peran nya masing masing dalam melaksanakan pekerjaan nya, kinerja dapat dinilai dari hasil apa yang dikerjakan seorang pegawainya kata lain tanpa kinerja perusahaan tidak dapat beroperasi menjalankan pekerjaannya

2.1.4.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sebagai dasar dalam penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai motivasi kerja dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nickels, dkk (2009:336) Pengaruh motivasi kerja karyawan dan kompensasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kompensasi dengan kepuasan kerja	Motivasi kerja dan kompensasi	Gaya kepemimpinan

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Muindro Renyowijoyo (2003) Hubungan antara motivasi kerja, Kompensasi dan Prestasi kerja Pegawai Studi Empiris Pegawai Sektor Manufaktur di Indonesia	Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kompensasi Pegawai sektor manufaktur di Indonesia	Kompensasi, Motivasi kerja	Prestasi Kerja
3	Jagharp, gorbanpanah ,Nabavi, saboordavoodian, and Farvadian (2012). A survey on organizational cultural based on stephan robbin theory (case study) mashahad electric distribution company,iran	Didapatkan hasil bahwa motivasi kerja yang terjadi pada mashhad electric company mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi, Kepuasan
4	Murti H, Veronika AS. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun.	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada LPD di Bandung	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan
5	Musa Djamaludin (2009) Komitmen afektif, normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Kompensasional yang meliputi Komitmen afektif normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Kinerja Pegawai	Motivasi, Karakteristik
6	Shinta Rina Rachmawati (2009) Pengaruh, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pemda Kabupaten Sukoharjo	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai pada bidang keuangan pemda kabupaten sukoharjo	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi, Gaya Kepemimpinan
7	Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutanto (2014) Pengaruh	Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa motivasi	Kompensasi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja	Karakteristik

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	motivasi kerja dan kompensasi Terhadap kinerja Pegawai	kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai		
8	Muhammad Kurniawan (2013) Pengaruh motivasi kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	Motivasi Kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi public	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
9	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) Pengaruh motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Motivasi dan Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja pegawai	Motivasi kerja, Kompensasi, Kinerja karyawan	Perilaku karyawan, Usaha karyawan, Kegigihan Karyawan
10	Jandhika Hendrianto (2015) Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Karyawan PT. Paboxin	Motivasi dan Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi ,Kompensasi dan Kinerja Karyawan	Arah Prilaku, Tinkat Usaha, Tingkat Kegigihan

Dari beberapa penelitian terdahulu, keterkaitan antara variabel-variabel yang dipergunakan, perbedaannya yaitu terutama dalam hal penggunaan variabel penelitian. Salah satunya Motivasi Kerja dan Kompensasi yang mempengaruhi Kinerja Pegawai, antara lain ketiganya sangatlah penting bagi suatu perusahaan karna satu sama lainnya saling keterkaitan.

2.2 Kerangka Pemikiran

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

2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kompensasi

Berdasarkan hasil penelitian, ada hubungan yang signifikan antara Motivasi kerja dengan kompensasi pada Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa motivasi kerja dan kompensasi menumbuhkan dan meningkatkan Kinerja Pegawai yang nantinya berdampak baik bagi perusahaan. Maka dengan semakin baiknya seorang manajer pada perusahaan memotivasi kerja dan memberikan kompensasi yang setimpal sehingga setiap pegawainya merasa nyaman dan loyal terhadap tempat kerjanya maka akan semakin tinggi pula dampak baiknya terhadap organisasi.

Cristian (2015) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan kompensasi, bahwa “Pekerja (karyawan) yang tidak senang kemungkinan besar akan meninggalkan perusahaan dan perusahaan biasanya mengalami kerugian.” Beranggapan apabila karyawan diberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kompensasional.

2.2.2 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila seseorang pegawai yang setiap hari bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki kinerja

yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodora Yatipai (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Tipe C Manado”. Yang menyatakan hasil produk moment yaitu sebesar 0,685 yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga Motivasi mempunyai pengaruh sebesar 46,5% terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) “Pengaruh motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama”. Dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan PT. Sinar Jaya Abadi Bersama, artinya apabila ada peningkatan dalam motivasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan Kompensasi adalah tanggung jawab perusahaan terhadap pegawainnya . Kompensasi dikeluarkan perusahaan dimana sesuai dengan perjanjian perusahaan dengan pegawai dengan kesepakatan yang telah disepakati. Perusahaan pasti membutuhkan pegawai dikarenakan pegawai sebagai roda penggerak sebuah organisasi maupun perusahaan, dengan demikian hubungan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yonathan Steve

Kosasih dan Eddy Madiono Sutanto (2014) yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi Terhadap kinerja Pegawai” dengan Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai, sehingga berdampak positif terhadap perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Paboxin Jandhika Hendrianto (2015) Dari hasil penelitian ini, Bahwa dengan kompensasi yang baik maka pegawai akan memberikan kinerja yang baik. Sehingga kompensasi yang baik akan membuat karyawan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abayomi Olarewaju Adeoye (2014) menemukan bahwa kompensasi ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di perusahaan.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

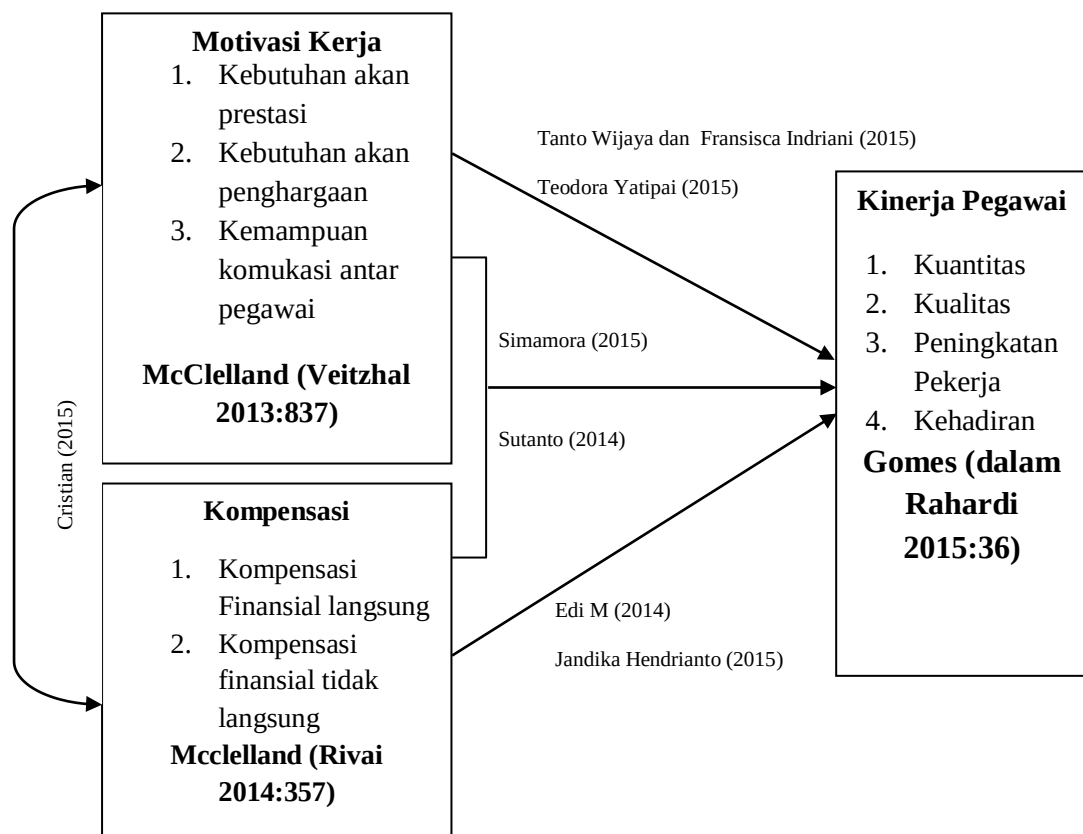
Setiap karyawan dalam suatu perusahaan belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak perusahaan. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan.

Simamora dalam mangkunegara (2015:14) mengemukakan bahwa “Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, Demografi, Persepsi, Personality, Pembelajaran, Motivasi, Sumber daya, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur, Job Design. Kompensasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang wajar dan motivasikerja maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya secara optimal. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2014) menyatakan ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menjelaskan pemberian kompensasi dari perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kinerja yang diciptakan oleh karyawan. Motivasi yang dimiliki juga sebaiknya bisa meningkatkan kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan. Manfaat penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan digunakan untuk mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam sebuah penilaian kinerja karyawan dilakukan secara objektif, tepat, dan didokumentasikan secara baik,

sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan bertambah baik dan sesuai yang dibutuhkan perusahaan. Dan dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas dapat digambarkan pada paradigma penelitian yang sebagai berikut :

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian



2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka disusun hipotesis sebagai berikut :

➤ Simultan

Terdapat pengaruh Motivasi kerja dan Kompensasi terhadap kinerja Pegawai.

➤ Parsial

1. Terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Pegawai.