

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari perencanaan tujuan, pengorganisasian, pengendalian, sampai pengawasan. Dimana masing-masing bidang digunakan serta direalisasikan baik ilmu pengetahuannya maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha demi mencapai sasaran atau tujuan yang sedari awal telah ditetapkan.

Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain :

Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa :

“Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah”.

Pendapat lain, M. Manullang (2018:2) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Adapun pendapat yang disampaikan oleh John Kotter (2015:8) mengenai manajemen yaitu :

*“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”*

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai tujuan dengan cara yang sudah ditetapkan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia agar dapat menyelesaikan masalah.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: Man, Money, Methode, Machines, Material, dan Market. Disingkat 6M.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuan diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6M itu dimanfaatkan secara optimal, terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pemimpin dengan kepemimpinannya pimpinan puncak, manajer madya dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi para ahli sebagai berikut :

Menurut G.R Terry yang dikutip oleh Mangkunegara (2015:168) dalam bukunya "Pemimpin dan kepemimpinan" menyatakan bahwa manajemen adalah penyelenggara usaha usahan penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, dapat dikatakan manajemen merupakan alat untuk mencapai mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Henry Fayol dalam Amirullah (2015:8), mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan lima fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

#### **1. Perencanaan**

Suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang akan dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, beberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi

merupakan bagian dari kegiatan perencanaan. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- b. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh.
- c. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

## 2. Pengorganisasian

Proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup beberapa kegiatan, yaitu :

1. Membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok.
2. Membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit-unit organisasi.
3. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
4. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya manusia dan tanggung jawab.
5. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
6. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

### 3. Pengarahan

Proses untuk manumbuhkan semangat (motivasi) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah sebagai berikut :

- a. Mengimplementasi proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

### 4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan :

1. Menentukan standar presentasi.

2. Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini.
3. Membandingkan presentasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian adalah sebagai berikut :

- a. mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas apapun yang terkait pencapaian.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena semakin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat

mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) menyebutkan yaitu :

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari Planning, organizing, leading dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi penikmatan kontribusi produktif SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Adapun pendapat dari Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mendefinisikan sebagai berikut :



“Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa :

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen serta mengatur proses, penarikan seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja agar tercapainya tujuan perusahaan, individu dan masyarakat agar efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, berikut ini fungsi manajemen manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17) dibagi menjadi dua, yaitu :

##### **A. Fungsi Manajerial**

1. 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 karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan bagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan tepat waktu dan mendapatkan hasil yang baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian/Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-

peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## B. Fungsi Operasional

### 1. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan itu sendiri.

### 2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang ada dalam perusahaan, setiap karyawan wajib untuk mematuhi dan mentaati peraturan yang ada.

7. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh

keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi organisasional.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenak keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia diatas, bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi tiga yaitu tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan tujuan personal.

### **2.1.3 Keterlibatan Kerja**

Secara umum, *job involvement* (keterlibatan kerja) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, sehingga menganggap bahwa dirinya selalu dibutuhkan dan juga dihargai saat mengerjakan pekerjaannya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan Kerja merupakan bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya. Berikut adalah beberapa pengertian Keterlibatan Kerja menurut beberapa ahli :

Menurut Brown dalam Rizky Novarinda dan M. Iqbal (2017) menyatakan : “Setiap pekerja dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap pekerjaannya penting untuk dirinya selain untuk organisasi.”

Robins dalam Alfine, Altje dan Greis (2015) menyatakan bahwa :

“Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis

terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.”

Menurut Blau dan Boal dalam Rizky Novarilda dan M. Iqbal (2017) menyatakan :

Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestigasikan waktu dan energi didalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan.”

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah karyawan yang berkomitmen atas pekerjaannya, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, menganggap bahwa pekerjaannya sangat penting untuk diri sendiri, mempunyai perasaan terikat terhadap pekerjaannya serta mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan bersungguh-sungguh.

### **2.1.3.2 Aspek – aspek Keterlibatan Kerja**

Menurut Lawyer dalam Rizky Novarinda dan M. Iqbal (2017) terdapat dua aspek keterlibatan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan adalah minat hidup yang utama, keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan di persepsikan

mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dari kemampuannya dalam bekerja sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

### **2.1.3.3 Karakteristik Keterlibatan Kerja**

Ada beberapa karakteristik dari pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maupun yang rendah, menurut Cohen dalam Risa Yuliana (2017) sebagai berikut :

- A. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi :
  1. Menghabiskan waktu untuk bekerja.
  2. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
  3. Puas dengan pekerjaannya.
  4. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi dan organisasi.
  5. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk organisasi.
  6. Tingkat absen dan intensi *turnover* rendah dan memiliki motivasi yang tinggi.
- B. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah :
  1. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan organisasi.



2. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun organisasi.
3. Tidak puas dengan pekerjaan.
4. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun organisasi.
5. Tingkat absen dan turnover tinggi dan memiliki motivasi yang rendah.
6. Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
7. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa karakteristik keterlibatan kerja dapat dibedakan dalam kelompok keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Keterlibatan Kerja**

Menurut Luthans dalam Rizky Novarinda dan M. Iqbal (2017), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yaitu:

1. **Perasaan berarti.** secara psikologis adalah perasaan diterima melalui minat hidup, pengetahuan, dan emosional. Perasaan berarti juga merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. **Rasa aman.** secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier.
3. **Perasaan ketersediaan.** Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa dimensi keterlibatan kerja ada tiga yaitu perasaan berarti, rasa aman, dan perasaan ketersediaan secara psikologis.

#### **2.1.4 Kompensasi**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial maupun non finansial dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempat ia bekerja.

Sesungguhnya setiap karyawan berupaya untuk bekerja dengan sebaik mungkin dan sungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya apabila pemberian kompensasi secara finansial sepadan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting didalam memperlancar jalannya perusahaan.

Adapun pengertian kompensasi menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

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

Sedangkan, menurut Veithzal Rivai (2017:357) menjelaskan bahwa, “kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2015:239) menyatakan bahwa “segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka”.

Sedangkan menurut Marwansyah (2015 : 269) adalah sebagai berikut :

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa/kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan
5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja lebih giat, disiplin dan mengembangkan kompetensinya, maka organisasi perusahaan perlu memberikan imbalan (reward) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (performance) karyawan kepada organisasi/perusahaan memberikan kompensasi atau reward sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (kadarisman, 2015:3)

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, bonus, insentif, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja dll. Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan dari kompensasi pada tiap perusahaan itu berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Veithzal Rizal Rivai (2017) tujuan kompensasi yaitu :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dipasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beresalan. Tanpa

manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang kompeten, handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan kinerja dan selalu meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.4.3 Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2015:124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam prakrek sistem kompensasi, yaitu:

### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan waktu seperti jam, hari, 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 lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti 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.

#### **2.1.4.4 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 karyawannya. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2017:357), 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 diatas 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 diluar 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 dirancang 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 karyawannya. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

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.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Semua pengusaha atau pemberi kerja menginginkan pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan terwujud. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi.

Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh

karena itu penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi. Pada umumnya sistem penilaian kinerja pegawai masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku pegawai, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yang bersangkutan.

Pemahaman seperti itu dinilai kurang sehat karena pelaksanaannya bersifat sepihak, rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja pegawai. Sebaliknya pegawai yang dinilai harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai, diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, bahkan mempertemukan hasil penilaiannya itu dengan penilainya atau pihak yang memberikan penilaian.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan akan berbagai tugas yang telah diselesaikannya, hasil ini berhuna dalam pengambilan keputusan ataupun dalam hal-hal lain seperti acuan promosi jabatan dan lain sebagainya. Adapun pengertian menurut para ahli sebagai berikut :

Robert L. Mathis dalam Anwar P Mangkunegara (2015:9), berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins dalam Mangkunegara (2015:67) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Veithzal Rivai (2015:309), kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Mangkunegara (2016:126), pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Veithzal Rivai (2015:408-409), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber untuk pengambiln keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dari beberapa tujuan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik agar memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya dan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.

### **2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Veithzal (2015:408), berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat berguna untuk :

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

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi : perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi : kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dari beberapa kegunaan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kegunaan penilaian kinerja guna mengetahui pengembangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di instansi.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Anwar Prabu Mangkunegara (2015:75), yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut :

##### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

## 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

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

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang

digunakan yaitu mengenai pengawasan dan disiplin yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian mengenai pengaruh pengawasan, disiplin yang dihubungkan dengan kinerja pegawai sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya.

Berikut ini adalah hasil penelitian sebelumnya dan perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

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

<b>No.</b>	<b>Peneliti, Tahun dan Judul</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Cristina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, Yusriyati Nur Farida (2012)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) di Kabupaten Banyumas dan Cilacap, E-Jurnal Universitas Bakrie, Volume 2. No. 1., Hal 32-47	Meneliti tentang Keterlibatan Kerja dan Kinerja	a. Meneliti variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi  b. Penelitian dilakukan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) di Kabupaten Banyumas dan Cilacap.
2.	Anggih Maharani (2018)	Meneliti tentang Keterlibatan	a. Meneliti variabel	Hasil penelitian menunjukkan



	<p>Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan BMT Marhamah), Skripsi, Hal 1-89</p>	<p>Kerja dan Kinerja</p>	<p>Komitmen Organisasional b. Penelitian dilakukan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)</p>	<p>bahwa ada pengaruh yang positif antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada BMT Marhamah</p>
3.	<p>Agus Handoyo, Alwi Suddin, Suprihatmi Sri Wardiningsih (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Pegawai Dinas koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali), ejournal universitas</p>	<p>Meneliti tentang Keterlibatan Kerja dan Kinerja</p>	<p>Meneliti variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dinas koperasi dan tenaga kerja kabupaten boyolali</p>

	slamet riyadi, Volume 11, No 2., Hal 188- 203			
4.	Paul F. Rotenberry & Philip J. Moberg (2007)  <i>Assessing the impact of job involvement on performance.</i> Management Research News, Vol 30. No 3., Hal 203-215	Meneliti tentang <i>Job Involvement</i> dan <i>Performance</i>	Tidak meneliti variabel Kompensasi	Hasil penelitian mengungkap kan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5.	Alvine Kakinsale, Altje L. Tumbel, dan Greis M. Sendow (2015)  Pengaruh Keterlibatan kerja, Rotasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado, Jurnal EMBA, Volume 3 No. 1, Hal. 900- 911	Meneliti tentang Keterlibatan Kerja, Kompensasi, dan Kinerja	a. Meneliti variabel Rotasi Kerja b. Penelitian dilakukan di PT. Bangun Wenang Beverages Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan kerja, Rotasi Kerja, dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado
6.	Yudi Supiyanto (2015)  Pengaruh Kompensasi,	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	Meneliti variabel Kompetensi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh

	Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kabupaten Tuban., Jurnal <i>Economia</i> , Volume 11 No 2, Hal. 118-131			secara signifikan Terhadap Kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kabupaten Tuban.
7.	Denny Asmarazisa (2019)  Pengaruh Kompetensi, Keterlibatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMKN Batan Kepulauan Riau, Jurnal <i>Bening</i> , Vol 6 No 1, Hal 224-241	Meneliti tentang Kompensasi, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja	a. Meneliti variabel Kompetensi b. Penelitian dilakukan di SMKN Batan Kepulauan Riau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMKN Batan Kepulauan Riau
8.	Fandi Ahmad Riza, Afwan Hariri A. G., Lohana Juariyah (2017)  Pengaruh Kompensasi dan Keterlibatan Kerja	Meneliti tentang Kompensasi, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja	Penelitian dilakukan di bagian building management sebuah pusat perbelanjaan di kota malang	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi dan terelibatan kerja terhadap kinerja karyawan bagian

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan bagian building management sebuah pusat perbelanjaan di kota malang, Jurnal EKOBIS, Volume 22 No 1, Hal 58-66</p>			<p>building management sebuah pusat perbelanjaan di kota malang</p>
9.	<p>Agus Suhaila, Chusminah Sm, dan R. Ati Haryati (2018)</p> <p>Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pada Koperasi Pegawai Maritim Tanjung Priok, Managerial-Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen, Volume 1 No 1, Hal 31-40</p>	<p>Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja.</p>	<p>Tidak meneliti variabel Keterlibatan Kerja</p>	<p>Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Pegawai Maritim Tanjung Priok</p>
10.	<p>Jefri Lesmana (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Unit Desa (KUD) Pakis, Skripsi, Hal 1-86</p>	<p>Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja.</p>	<p>Tidak meneliti variabel Keterlibatan Kerja</p>	<p>Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Pakis</p>

11.	Randy Erlangga (2018)  Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Direktorat Jendral BEA dan Cukai, Skripsi, Hal 1-89	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	Meneliti variabel Disiplin Kerja	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Direktorat Jendral BEA dan Cukai
12.	Mr. Abdul Hameed, Muhammad Ramzan dan Hafiz M. Kashif Zubair, dan Muhammad Arslan (2014)  <i>Impact of Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan), International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2, Hal 302-309</i>	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	Penelitian dilakukan di <i>Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan</i>	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan
13.	Ojo, Olu and Oyeniya, Omotayo and Adeniji, A.A (2007)	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	Tidak meneliti variabel Keterlibatan Kerja	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap

	<i>Assesment of the Impact of Compensation on Employees Performance</i> , Journal of Business Administrations Management, Vol. 2 No. 1, Hal 11-16			kinerja karyawan
14.	Mohamed Owais Qureshi dan Syed Rumaiya Sajjad (2015)  <i>An empirical analysis the impact of compensation on job performance and work-family conflict in the kingdom of saudi arabia- "a correlation model"</i> , European Sciencific Journal, Vol. 11 No. 4, Hal 170	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	a. Meneliti variabel work-family conflict b. Penelitian dilakukan di kerajaan arab saudi	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan
15.	Hendri Sembiring (2019)  <i>Effect Of Compensation and Organizational Culture on Spirit of Work and it's Impact</i>	Meneliti tentang Kompensasi dan Kinerja	a. Meneliti variabel budaya organisasi b. Penelitian dilakukan di PT Mopoli Raya Medan	Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan

	<i>on Employee Performance at PT Mopoli Raya, Medan, EconJournals, Vol. 9 No. 5, Hal 173-178</i>			
--	--	--	--	--

Sumber: Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, penelitian ini menggunakan variabel Keterlibatan kerja dan Kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu diatas adalah juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas bebas Keterlibatan Kerja dan Kompensasi terhadap variabel terikat Kinerja dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif, dan dengan metode analisis.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Setiap organisasi atau instansi dalam kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain organisasi atau instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Seperti contoh banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan seperti keterlibatan kerja dan kompensasi.

### **2.2.1 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja**

Keterlibatan kerja sebagai derajat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat terhadap kinerja. Menurut (Brown dalam Christina 2016) Keterlibatan Kerja merupakan kunci pertumbuhan dan kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja yang memotivasi untuk mencapai tujuan. Hal ini menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, Anggih Maharani (2018).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agus Handoyo, Alwi Suddin, Suprihatmi Sri Wardiningsih (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dinas koperasi dan tenaga kerja kabupaten boyolali. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Fandi, Afwan dan Lohana (2017) yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja mampu menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan semakin banyak seseorang terlibat dalam pekerjaannya akan semakin dihargai baik oleh atasan maupun rekan kerja, jadi akan memotivasi untuk berkompetisi meningkatkan kinerja.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yudi Supiyanto (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kabupaten Tuban. Temuan ini didukung oleh teori dari Hasibuan (2012:118) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan



semakin produktif. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mulyadi (2005) menyatakan kurangnya pemberian kompensasi dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan Jefri Lesmana (2019) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa (KUD) Pakis.

Pada penelitian yang dilakukan Agus Suhaila, Chusminah Sm, dan R. Ati Haryati (2018) kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Maritim Tanjung Priok.

### **2.2.3 Pengaruh Keterlibatan kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja**

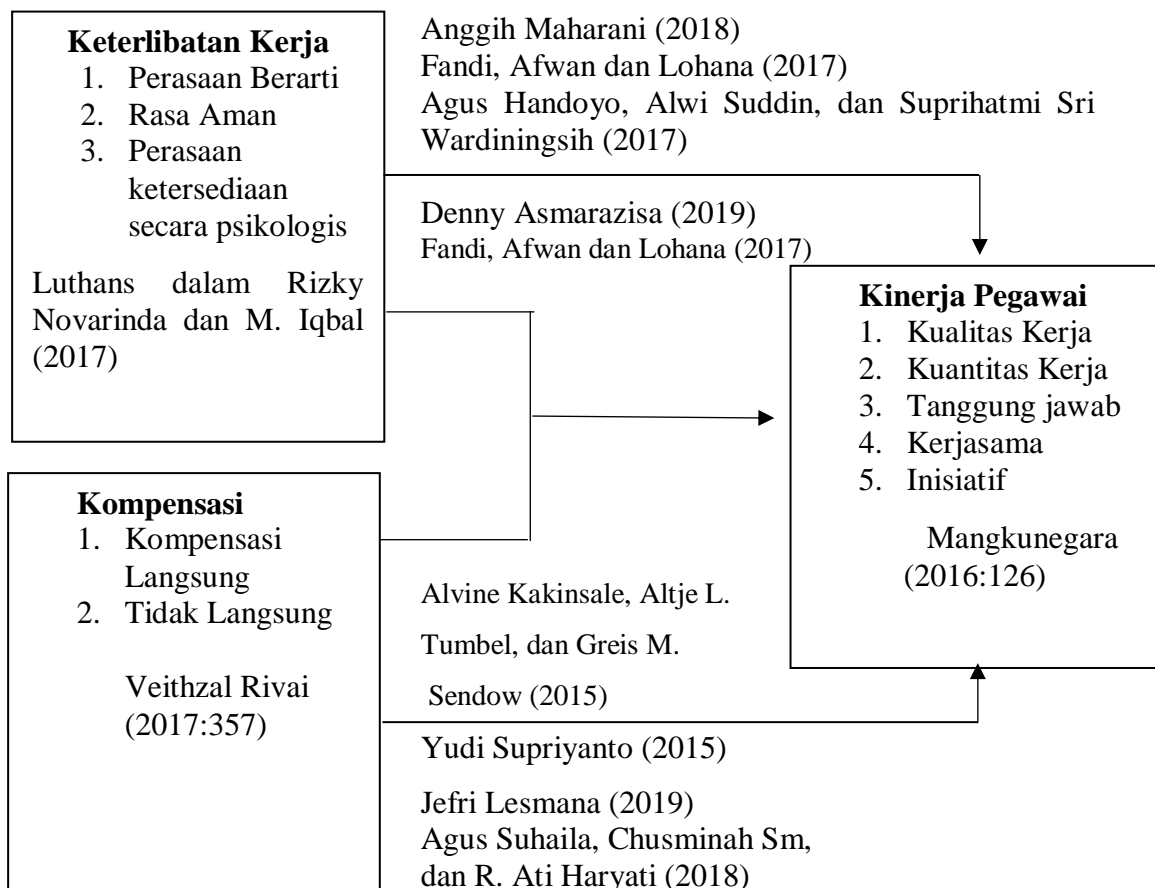
Pada penelitian yang dilakukan Alvine Kakinsale, Altje L. Tumbel, dan Greis M. Sendow (2015) menyatakan bahwa Keterlibatan kerja dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado.

Pada penelitian yang dilakukan Denny Asmarazisa (2019) menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru di SMKN Batan Kepulauan Riau.

Pada penelitian yang dilakukan Fandi, Afwan dan Lohana (2017) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di bagian building management sebuah pusat perbelanjaan di kota malang.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu diatas, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam

membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabel keterlibatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, maka paradigma penelitian ini seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada uraian dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis secara simultan dan parsial yaitu sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Keterlibatan Kerja dan Kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Keterlibatan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.