

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada Kajian pustaka mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis jelaskan pada Bab sebelumnya bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan Penilaian Kinerja dan Kompensasi yang berpengaruh terhadap Motivasi karyawan pada PT. Bintang Baru Sukses. Seperti pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Manajemen

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesame. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “*manage*”. Kata “*manage*” berasal dari kata “manus”, yang berarti “*to control by hand*”. Secara umum manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Pengertian lain dari manajemen yaitu sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

Menurut Robbins Stephen and Mary Coulter (2017:26) mengemukakan bahwa:

“Management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and efficiently. Effective means that goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule” artinya “Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (tujuan) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.”

Menurut G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai 18 sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Menurut Ricky W.Griffin (2021:7) menyatakan bahwa:

“Early advocates of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines” yang artinya “Pendukung awal dari perspektif manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang yang pada dasarnya mekanistik; yaitu, mereka pada dasarnya berusaha mengonseptualisasikan organisasi sebagai

Berdasarkan ketiga definisi yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi dan perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mudah secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Robbins dan Coulter (2018), mengemukakan fungsi manajemen dalam bukunya *Management* terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, hingga pengendalian.

1. Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan adalah kegiatan manajemen yang meliputi penetapan tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana guna mengoordinasikan kegiatan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah kegiatan manajemen yang melibatkan pengaturan dan pembagian pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Memimpin (*leading*)

Fungsi memimpin adalah kegiatan manajemen yang kegiatannya meliputi memotivasi, memimpin, dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian adalah fungsi manajemen yang kegiatannya meliputi memantau, membandingkan, dan mengevaluasi atas hasil kinerja.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang dijadikan acuan dalam proses manajemen guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang meliputi fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), memimpin (*Leading*), dan pengendalian (*Controlling*).

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut

George R. Terry yang diterjemahkan oleh Malayu Hasibuan (2017:9) menyatakan bahwa, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “*The Six M in Management*” yakni, *Man, Money, Material, Machine, Methods* dan *Market*.

1. *Men*

Yakni Sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Dengan adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

2. *Money*

Yakni faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*Budget*), upah karyawan (*Gaji*), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

3. *Materials*

Materials berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Dengan adanya barang mentah maka dapat dijadikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.

4. *Machine*

Berupa berbagai mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

5. *Method*

Yaitu tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar tercapai suatu tujuan akan dituju.

6. *Market*

Yakni tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan. Seorang manajer pemasaran dituntut untuk dapat menguasai pasar, sehingga kegiatan pemasaran hasil produksi dapat berlangsung. Agar pasar dapat dikuasai, maka kualitas dan harga barang haruslah sesuai dengan selera konsumen dan daya beli masyarakat, Firmansyah & Mahardika (2018:5-6).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memiliki fungsi untuk melakukan perencanaan, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, hubungan ketenagakerjaan, serta melakukan inisiatif terhadap peningkatan dan pengembangan sebuah organisasi atau perusahaan. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Manajemen SDM di sini tentu melibatkan pegawai sebagai sumber daya manusia nya, bagian yang mengelola manajemen SDM ialah *Human Resource Development (HRD)*. Divisi HRD bertanggung jawab untuk menangani berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan SDM, termasuk manajemen SDM sehingga setiap jenis kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan efektif dan lebih efisien.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara SDM yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi. Ditentukan oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Tamsah & Nurung (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia juga merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia di dalam suatu organisasi dan perusahaan.

Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah yang berkaitan erat dengan tenaga kerja manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia. Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Armstrong & Taylor (2020) mengemukakan bahwa:

“Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations” yang artinya “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam atau organisasi”.

Menurut Robbins, Coulter (2018) menyatakan bahwa:

“Management is a process involving coordinating and supervising the work activities of other people, so that their activities can be completed efficiently and effectively” yang artinya “Manajemen merupakan proses melibatkan

koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Menurut Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar tujuan individu, organisasi dan masyarakat yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Dengan manajemen yang baik maka tujuan individu, organisasi, dan masyarakat akan dengan mudah dapat terwujud.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia, Malayu S.P Hasibuan (2017:49) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:46) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan memaksimalkan dampak negatifnya.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam perusahaan atau organisasi.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses pengukuran kinerja seseorang, yang pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda dalam mengembangkan suatu organisasi maupun perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.3.1 Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance Appraisal* adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

Kasmir (2018:184) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Mangkunegara (2017:69) mengemukakan bahwa penilaian prestasi pegawai pegawai merupakan proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya. Sedangkan Dessler dalam Syahyuni (2018:133) mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relative standar kinerjanya.

2.1.3.2 Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah untuk memberikan *feedback* atau umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain, Syamsir (2018). Sedangkan Sedarmayanti (2018:134), mengemukakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian dalam penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pelayagunaan karyawan secara optimal, untuk mengarahkan jenjang/rencana karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dan bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut itu merupakan tujuan penilaian kinerja yang mana penilaian kinerja disuatu perusahaan dilakukan agar karyawan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Sedarmayanti dalam Susilowati (2018), menyatakan manfaat dari penilaian kinerja yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja

Indikator adalah setiap variabel yang dapat menunjukkan kondisi tertentu, yang kemudian dapat digunakan untuk mengukur perubahan apa saja yang ada dalam penelitian. Dimensi dan indikator Penilaian Kinerja dalam penelitian ini mengacu pada Kasmir dalam Ainnisya (2018:134) adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.
2. Tanggung Jawab, adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
3. Kemampuan (hasil kerja), merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
4. Kejujuran, merupakan sikap karyawan dalam menyampaikan sesuatu sesuai dengan keadaan sebenarnya (tidak berbohong) dan berani mengakui kesalahan.
5. Kerjasama, merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan atau suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi terhadap perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian kompensasi

Kompensasi secara umum adalah segala sesuatu yang diterima seseorang, baik berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada seseorang. Arti lain juga, kompensasi adalah imbal balik berupa uang atau non-

uang yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut lantas diberikan kepada seseorang dengan tujuan memberikan sebuah rangsangan atau motivasi kepada tenaga kerja atau karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektifitas dalam produksi atau dalam pekerjaan.

Arif Yusuf Hamali (2018:78) mengemukakan bahwa “Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan”. Sedangkan kreitner dan kinicki (2018:109) mengemukakan bahwa “Kompensasi adalah insentif moneter yang terikat pada hasil atau pencapaian”. Akbar, et al.,(2021:125) mengemukakan bahwa “kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

2.1.4.2 Prinsip-prinsip kompensasi

Widayati (2019) Kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya, supaya balas jasa yang diberikan dapat mendorong prestasi kerja pegawai.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima

kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Asas adil akan menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, yaitu penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lainnya.

2.1.4.3 Tujuan pemberian kompensasi

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian yaitu untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu kebijakan sumber sumber daya manusia banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan.

Tingkat besar-kecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka. Batjo dan Shaleh (2018:83), mengemukakan tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan kerjasama

Dimana dengan pemberian kompensasi terjadi ikatan kerja sama formal antara majikan/perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Mendapatkan kepuasan kerja

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

3. Pengadaan pegawai yang efektif

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

4. Memberikan motivasi

Jika balas jasa cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi karyawannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi dengan prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover lebih kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang lebih besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Pengaruh pemerintah; jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat diketahui bahwa tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah harus ditaati.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Malayu H Hasibuan (2018:105), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari 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 Kesiediaan Perusahaan

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

3. Serikat Buruh atau 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 relative kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

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

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

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

6. Biaya Hidup

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

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Kondisi Perekonomian Nasional

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

9. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Afandi (2018:194), mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif per jam, biasanya basis bayaran yang digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji yaitu bayaran yang diberikan kepada pekerja atau karyawan secara tetap atau rutin diberikan sesuai dengan kesepakatan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi maupun perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah suatu bayaran atau jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji pokok. Contohnya adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pension, dan pengobatan.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk

mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Contohnya perlengkapan kantor, kendaraan, tempat tinggal dan lain-lain.

2.1.5 Motivasi

Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang timbul untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas karyawan, baik itu dorongan yang timbul dari dalam diri sendiri maupun dorongan yang timbul dari luar. Motivasi yang baik dapat membantu karyawan menjadi lebih aktif dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Sehingga tujuan organisasi perusahaan dapat terwujud dengan mudah.

2.1.5.1 Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Abraham Maslow pencetus teori motivasi mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Teori Maslow ini berisi mengenai kebutuhan yang menjadi dasar utama yang membuat manusia termotivasi untuk melakukan sesuatu. Adapun pengertian motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Victor H. Vroom dalam Edison dkk (2020:168) mengemukakan bahwa :

“Motivasi sebagai suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang dikendalikan oleh individu itu sendiri berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan”.

Afandi (2018:23) mengemukakan bahwa:

“Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”.

Siagian (2018:102) mengemukakan bahwa:

“motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan perilaku kerja seseorang yang terdorong untuk bekerja dan mencapai suatu tujuan organisasi maupun perusahaan.

2.1.5.2 Jenis-jenis motivasi

Motivasi merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan yang dapat mendorong seseorang agar giat dalam bekerja dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Nurjaya (2021), mengemukakan bahwa ada dua jenis motivasi bagi karyawan, yaitu terdiri dari Motivasi Positif (*Incentif Positive*) dan Motivasi Negatif (*Insentive Negative*).

1. Motivasi Positif (*Incentif Positive*)

Yaitu manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan

motivasi positif, semangat kerja karyawan atau bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.

2. Motivasi Negatif (*Incentive Negative*)

Yaitu manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.5.3 Aspek-aspek motivasi

Motivasi merupakan dorongan, akan selain itu motivasi terdiri dari beberapa aspek dalam diri setiap pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal. Munandar dalam Sakiman (2019:36) mengemukakan aspek motivasi kerja antara lain:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.
2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi yaitu membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.
3. Kepercayaan diri yaitu perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya dan daya berpikir positif dalam menghadapi kenyataan

yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang

4. Daya tahan terhadap tekanan merupakan reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau karena adanya kesesuaian antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri.
5. Tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan merupakan suatu kesadaran pada setiap orang untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, dibarengi dengan keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan, serta dorongan yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan

2.1.5.4 Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi

Terdapat banyak hal yang dapat memotivasi seorang individu untuk mau melakukan suatu tindakan atau perilaku untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan. Namun motivasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dimana Fauzi Agustini (2019:45), mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses pada diri seseorang yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor di dalam diri individu (internal), yaitu:
 - a. Usia, atau Kematangan pribadi
 - b. Tingkat Pendidikan
 - c. Keinginan pribadi
 - d. Kebutuhan
 - e. Kelelahan dan rasa bosan

- f. Kepuasan kerja
2. Faktor di luar diri individu (eksternal), yaitu:
- a. Lingkungan kerja yang mendukung
 - b. Kompensasi yang cukup
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Penghargaan atas prestasi
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang berlaku
 - g. Budaya organisasi

Berdasarkan pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah usia atau kematangan diri individu, tingkat pendidikan, keinginan pribadi, kelelahan dan rasa bosan, lingkungan kerja, kompensasi yang cukup, penghargaan atas prestasi dan tanggungjawab.

2.1.5.5 Dimensi dan indikator motivasi

Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang timbul untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas karyawan, baik itu dorongan yang timbul dari dalam diri sendiri maupun dorongan yang timbul dari luar. Dimensi dan indikator motivasi dalam penelitian ini mengacu pada Hasibuan (2018) adalah sebagai berikut :

1. Aktualisasi Diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat

dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2. **Kebutuhan Penghargaan**

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.

3. **Kebutuhan Sosial**

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. **Kebutuhan Keamanan**

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

5. **Kebutuhan Fisiologikal atau Kebutuhan Fisik**

Ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas dan lain sebagainya, Purwati dkk (2021).

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Penelitian terdahulu telah mengkaji masalah penilaian

kinerja dan kompensasi terhadap motivasi dengan objek penelitian yang berbeda-beda. Berikut adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sherin Azzahra, Shofi Sutji A, Priyani, dan M. Ilham (2022) Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Moivasi Kerja dan Produktivitas Kerja karyawan pada PT. Datascrip Cikarang	Penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas kerja	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel independen (X2) Kompensasi, 3. variabel dependen (Y) Motivasi	Variabel dependen (Y2) Produktivitas Kerja
2	Raja Syafira N dan Hajan Hidayat (2019) Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja PNS	Sistem penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja	1. Variabel independen (X2) Kompensasi, 2. Variabel Dependen (Y) Motivasi Kerja	Variabel independen (X1) Sistem penilaian kinerja
3	Rima Nur Ainnisya dan Isnurrini Hidayat Susilowati (2018) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan	Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	Menggunakan satu variabel independen (X)
4	Andi Nuryadin, Rais dan Andi Irfan (2022) Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan PT. PLN (persero) UPT Makassar	Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi	1. Variabel independen (X2) Kompensasi, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	Menggunakan satu variabel independen (X)
5	Helman Aris Rahmana dan Euis Soliha (2022)	Penilaian kinerja, kompensasi dan	1. Variabel independen	Variabel dependen (Y2)

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Penilaian Kinerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Empiris di Indonesia	motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	(X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel independen (X2) Kompensasi, 3. Variabel dependen (Y) Motivasi Kerja	<i>Employee Engagement</i>
6	Dewi Marlinda, Fakhru Rozi Yamali dan M. Zahari MS (2021) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi	Penilaian prestasi kerja, kompensasi dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Variabel independen (X2) Kompensasi, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	1. Variabel independen (X1) Penilaian prestasi kerja 2. Variabel intervening (Z)
7	Yohanis David, Ika Nurkarimah, Triananda Amnesti, M. Trio Febriyantoro (2023) Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja karyawan	Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan secara langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.	1. Variabel independen (X2) Kompensasi, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	Menggunakan satu variabel independen (X)
8	Yarilina Tafonao (2023) Hubungan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Gomo	penilaian kinerja memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Gomo Kabupaten Nias Selatan	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	1. Menggunakan satu variabel independen (X) 2. Objek Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kabupaten Nias Selatan			
9	Dodi Susilo, Ahiruddin, Soderin (2019) Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Administrasi Pembangunan Di Kabupaten Pesawaran	Penilaian kinerja memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	1. Menggunakan satu variabel independen (X) 2. Objek Penelitian
10	Rian Ardiansyah dan Hasmawaty A.R (2021) Pengaruh Sistem Penilaian dan Kompensasi terhadap Motivasi Berdampak Pada Kinerja Pegawai di Masa Covid-19	Terdapat pengaruh positif dan signifikan sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel dependen (Y) Motivasi	1. Menggunakan satu variabel independen (X) 2. Objek Penelitian
11	Bunga Viola Vortuna (2018) Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG. Krebet Baru Malang)	Secara simultan dan parsial, Penilaian kinerja dan Kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel independen (X2) Kompensasi, 3. variabel dependen (Y) Motivasi	Objek Penelitian
12	Ranna Irda S, Musadieg M. Al, Aziz Aulia Luqman (2018) <i>The Effect Of Performance Appraisal And Compensation Against Work Motivation (A Study On Permanent Employees Of Perusahaan Daerah Air Minum Of Malang City, Indonesia)</i>	<i>The result is Performance appraisal and compensation affect motivation either simultaneously or partially</i>	1. Variabel independen (X1) Penilaian Kinerja, 2. Variabel independen (X2) Kompensasi, 3. variabel dependen (Y) Motivasi	Objek Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Djoko Setyo Widodo (2017)</p> <p><i>The Effect of Compensation, Leadership and Organizational Culture Through Work Motivation on Employee Performance</i></p>	<p><i>This study shows positive and significant results partially from the effect of variable compensation, leadership, organizational culture and motivation on employee performance. On the other hand, the study also find that organizational culture has no effect on work motivation.</i></p>	<p>1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Motivasi</p>	<p>1. Waktu dan Objek Penelitian</p>
14	<p>Ketut IR Sudiardhita, dkk (2018)</p> <p><i>THE EFFECT OF COMPENSATION, MOTIVATION OF EMPLOYEE AND WORK SATISFACTION TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BANK XYZ (PERSERO) TBK</i></p>	<p><i>The results of this study indicate that compensation has a positive and significant effect on work motivation, compensation has a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, compensation has positive and significant effect on employee performance, work motivation has positive and significant impact on performance employees and job satisfaction has a positive and</i></p>	<p>1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Motivasi</p>	<p>Waktu dan Objek Penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>significant effect on employee performance</i>		
15	Patrick Kampkotter (2018) <i>Performance appraisals and job satisfaction</i>	<i>The results demonstrate that PAs linked to monetary outcomes are a powerful HR management tool that is appreciated by employees.</i>	Variabel Penilaian Kinerja	Waktu dan Objek Penelitian

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada tabel 2.1, Penelitian terdahulu sangat penting dan menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, seperti pada variabel *independen* yaitu penilaian kinerja dan kompensasi yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependen* yaitu motivasi karyawan. Dengan terdapat beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu

perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan demi tercapainya peningkatan kepuasan kerja dalam perusahaan tersebut.

Menyadari begitu pentingnya sumber daya manusia pada proses operasional dalam suatu perusahaan, sudah selangkahnya perusahaan perlu memberikan motivasi kerja kepada karyawan dengan harapan dapat bekerja dengan segala daya dan upayanya sehingga dapat memicu karyawan untuk dapat bekerja dengan sepenuh hati. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangkitkan motivasi kerja pegawai adalah dengan menerapkan penilaian kinerja dan pemberian kompensasi. Dengan melakukan penilaian kinerja yang baik serta pemberian kompensasi yang layak dan adil, maka akan berguna untuk meningkatkan motivasi kerja terhadap karyawan tersebut.

2.2.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi

Penilaian kinerja diterima sebagai alat penting untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi maupun perusahaan dan kinerja individu karyawan dan mencapai tujuan organisasi di banyak sektor, Aydin & Tiryaki (2018) serta mengontrol dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Penilaian kinerja merupakan proses mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan melalui pengumpulan informasi data kinerja pekerjaan individu dalam organisasi.

Para ahli telah memperhatikan bahwa penilaian kinerja dan motivasi memiliki interaksi yang kuat dan menjelaskan pentingnya penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi maupun perusahaan terutama melalui peningkatan motivasi karyawan, komitmen dan kepuasan kerja, Saeed & Shah (2022). Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan merencanakan pengembangan karyawan. Untuk menunjukkan adanya pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi maka dibuktikan dan diperkuat dengan jurnal penelitian terdahulu.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu oleh Sherin Azzahra, Shofi Sutji, Priyani dan M. Ilham (2022), Penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Raja Syafira N dan Hajan Hidayat (2019) menghasilkan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian lainnya juga yaitu Rian Ardiansyah dan Hasmawaty A.R (2021) terdapat pengaruh positif dan signifikan sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan dan juga sangat penting dilakukan, karena dapat mempengaruhi semangat kerja para karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Kompensasi merupakan salah satu cara manajemen dalam perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Tujuan dari pemberian kompensasi ini adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi optimal pada perusahaan. Komponen kompensasi seperti gaji, bonus, tunjangan, kesehatan dan asuransi jiwa merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi motivasi karyawan, Yousaf et al., (2022).

Pada hakikatnya, pemberian kompensasi adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang benar, para karyawan akan lebih termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan masyarakat. Enny (2019:37), mengemukakan bahwa kompensasi sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi maupun perusahaan.

Untuk menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja maka dibuktikan dan diperkuat dengan jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yohanis David Laklo, Ika Nurkarimah, Triananda Amnesti, dan Mohamad Trio Febriyantoro (2023), kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan secara langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja

karyawan. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh Andi Nuryadin, Rais dan Andi Irfan (2022) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

2.2.3 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan di pengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya penilaian kinerja dan pemberian kompensasi. Motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas perusahaan. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri.

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan memberikan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan, menimbulkan rasa kepuasan kerja yang tinggi sehingga hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan sekaligus dapat pula meningkatkan kinerja pegawai. Selain sistem penilaian kinerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah faktor kompensasi. “Kompensasi adalah semua pendapatan pegawai yang berbentuk uang atau barang langsung/tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan, Hasibuan (2021:118).” Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan” sesuai dengan peraturan perundangan dan bahkan lebih menarik dapat menjadikan seorang karyawan merasa bersemangat, lebih nyaman dan aman dalam bekerja karena kebutuhan dan kesejahteraan hidupnya merasa terjamin dan tercukupi. Kondisi ini

dapat meningkatkan motivasi dan termotivasinya pegawai sehingga hal ini juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

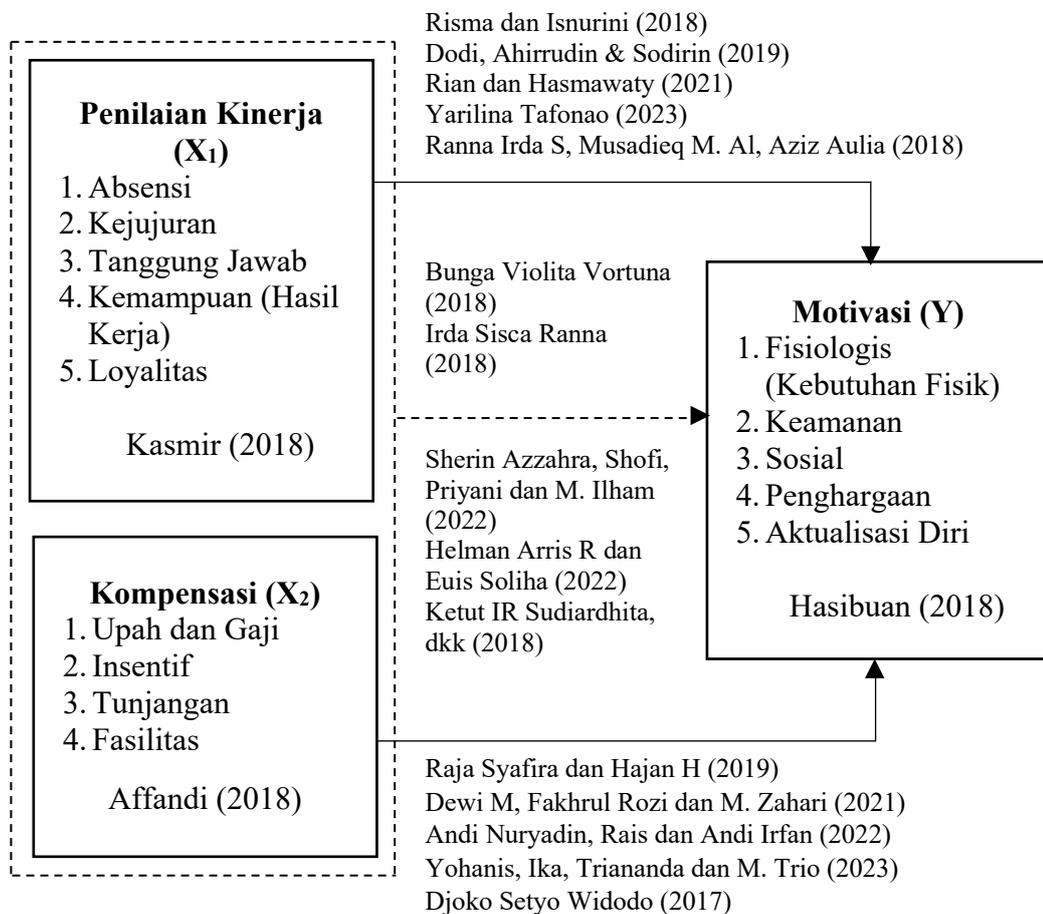
Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Helman Aris dan Euis Soliha (2022), dalam jurnal nya yang berjudul penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement* dimediasi motivasi kerja studi empiris di Indonesia, yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja dan pemberian kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu penelitian lainnya yang sejalan yaitu oleh Rian Ardiansyah dan Hasmawaty A.R (2021) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian lainnya yaitu oleh Bunga Violita Vortuna (2018) secara simultan dan parsial, Penilaian kinerja dan Kompensasi secara bersama- sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik menyangkut tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk

merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Keterangan:

-----> = Pengaruh secara Simultan —> = Pengaruh Secara Parsial

Sumber: Olah Data Oleh Peneliti (2023)

Gambar 2. 1

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, Sugiyono (2019:99-100).

Berdasarkan kerangka Pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependen. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi

- b. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi