

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

2.1.1 Pengertian Manajemen

Aktivitas manajemen pada organisasi ditujukan pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan manajemen dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis, membuat atau membangun konseptual kerja, kemudian melakukan identifikasi. Oleh sebab itu manajemen merupakan seluruh proses yang berkaitan dengan keberadaan jenis lembaga, berbagai aktivitas posisi dalam organisasi dan pengalaman pada lingkungan yang terdapat berbagai macam persoalan kehidupan pada organisasi dan lingkungannya.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik dan benar akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Berikut pengertian manajemen yang

Dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya:

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen, jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan 2016:1). Menurut G.R. Terry dalam Hasibuan (2016:2) mengemukakan; Manajemen adalah “suatu tindakan proses yang khas yang terdiri daripada tindakan *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan, dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:1-2) Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”. Robbins dan Mary Coutler dalam Sugiono (2017:5) mendefinisikan bahwa Manajemen adalah “segala sesuatu yang dilakukan oleh manajer, manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan dan efektif”.

Setelah menelaah pendapat dari beberapa ahli. Penulis sampai pada kesimpulan bahwa manajemen adalah proses tindakan yang melaksanakan rencana, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer serta semua aspek penting yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif.

Adapun penjabaran dari pengertian manajemen Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
- b. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
- c. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
- e. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

Stephen P. Robins dan Mary Coulter (2016:8) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.” Sedangkan Menurut *William J. Byrnes* (2018:16) menyatakan bahwa “*Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action*”.

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah seni mengatur dan mengelola secara efektif dan efisien sumber

daya yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu, menurut Fayol dalam Edison (2017:6) mengemukakan bahwa manajemen memiliki 14 prinsip, yaitu: pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan, mengutamakan kepentingan umum/bersama, imbalan kepada karyawan, pimpinan, rantai komando atau struktur organisasi, ketertiban, keadilan dan kejujuran, stabilitas kondisi karyawan, prakarsa, dan semangat kelompok.

Sedangkan menurut Mamduh Hanafi (2019:11) terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerak (*Actuating*)

Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk nenangin orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengarahannya adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli diatas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.1.2 Unsur – Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan (2017:9) Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *man, money, method, machines, materials and market.*

1. Manusia (*Human*)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas – aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain,

untuk itu dibutuhkan pengelolaan supaya memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksanakan tanpa adanya uang atau biaya yang cukup. Besar kecilnya hasil dapat diukur dari jumlah uang yang beredar.

3. Metode (*Method*)

Metode-metode merupakan hal yang diperlukan saat pelaksanaan kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan atau jalur pekerjaan. Sebuah metode dapat di nyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan kepada sasaran.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas- tugasnya yang bersifat rutin maupun insidental, untuk pekerjaan yang bersifat teknis maupun non teknis.

5. Bahan (*Materials*)

Material adalah bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan menunjang terciptanya *skill* pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Berdasarkan keenam unsur manajemen sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika suatu diantara unsur tersebut tidak ada, bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

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

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan; Menurut Badriyah (2018: 15) mengatakan manajemen sumber daya manusia, yaitu; “Merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Hal

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

Sutrisno (2016:7) mendefinisikan bahwa; “Manajemen sumber daya manusia adalah Sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Sedangkan ada juga pengertian manajemen lainnya menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2016:11) mengemukakan; “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Penulis menarik kesimpulan dari definisi tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu manajemen yang mengarahkan dan memfokuskan pada peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan, seperti merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi untuk mencapai tujuan perusahaan, individu, karyawan, bahkan masyarakat. efektif dan produktif.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2016:7) tujuan dari manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan yaitu:

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

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

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

2.1.2.3 Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi menjelaskan bagaimana peranan segala sesuatu yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, salah satunya yaitu fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2016:5) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perencanaan.

Perencanaan merupakan landasan dari keseluruhan proses manajemen, perencanaan merupakan kegiatan intelektual yang memerlukan penguasaan-penguasaan cara berfikir yang analitis maupun yang kreatif, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kegiatan yang dilakukan:

- a. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b. Merumuskan kebijakan, program dan prosedur yang diperlukan.
- c. Mempertimbangkan informasi untuk menentukan perubahan yang diperlukan dalam rencana perusahaan.

2. Pengorganisasian.

Setelah ditentukan tujuan, tindakan, kebijaksanaan yang akan dilakukan adalah menghasilkan struktur organisasi yang harus menunjang pencapaian tujuan. Dalam organisasi ini hubungan antar jabatan, antar personalia dan antar faktor fisik lainnya yang kesemuanya ini akan membentuk suatu usaha untuk mencapai sasaran dan tujuan. Kegiatan yang dilakukan:

- a. Membagi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian masing-masing.
- b. Mengelompokkan pekerjaan.

- c. Mendelegasikan wewenang.
- d. Mengembangkan mekanisme koordinasi

1. Pengarahan.

Fungsi ini mengatur bagaimana cara untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan para karyawan agar mereka mau bekerja sama dengan semangat dan bergairah, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan yang dilakukan:

- a. Merealisasikan tujuan perusahaan.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan bawahan.
- c. Memberikan semangat dan dorongan.
- d. Memberikan instruksi pada bawahan.

2. Pengawasan.

Untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang telah dicapai, maka perlu adanya suatu pengawasan, pengamatan secara teliti atas apa yang dilakukan. Disini tindakan-tindakan yang dilakukan adalah merupakan pengukuran secara komparatif antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Adakalanya tindakan-tindakan korektif perlu dilakukan guna memperbaiki penyimpangan yang ada. Kegiatan yang dilakukan:

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

2.1.3 Kompensasi

kompensasi menjadi hal penting bagi suatu perusahaan. Setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta, harus memberikan kompensasi. Kompensasi diberikan sebagai penghargaan atau imbalan perusahaan atas waktu, tenaga, dan pikiran atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

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

Menurut Marsinah (2019:104) Kompensasi adalah “Segala sesuatu yang diterima pekerja/buruh sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati pekerja/buruh baik yang berupa uang maupun yang bukan.” Menurut Sastrohadiwiryono dalam Donni (2016:319) menyatakan “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Yuniarsih (2018:125) Pengertian kompensasi menurut Sastrohadiwiryono adalah “Imbalan saja atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.” Menurut Sastrohadiwiryono dalam Donni (2016:319) menyatakan “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang

diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Mengacu dari beberapa pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau gaji sangat di perlukan untuk mendorong keahlian para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Dengan adanya kompensasi atau gaji sebagian karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja demi memenuhi kebutuhan hidup mereka. Dan kompensasi merupakan imbalan yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Secara umum, tujuan kompensasi adalah untuk memberikan segala sesuatu bentuk penghargaan untuk dedikasi pegawai dengan menciptakan lingkungan yang adil bagi pegawai sehingga mereka lebih semangat juga termotivasi dan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan dalam Badriyah (2018:155) adalah sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerjasama formal antara pegawai dan perusahaan, pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menjamin keadilan dan kepuasan pegawai dalam bekerja, sehingga mereka dapat mencapai kinerja optimal dan tetap tenang, nyaman, dan loyal terhadap perusahaan. Dengan kompensasi yang besar dari

perusahaan, pegawai harus memberikan kinerja yang baik dan meningkatkan kualitas kerja mereka.

2.1.3.3 Bentuk – bentuk Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2017:84) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1) Upah dan Gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan. Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu:

- a. Tingkat Bayaran. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
- b. Struktur Pembayaran. Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
- c. Penentuan Pembayaran. Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.
- d. Metode Pembayaran. Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang di dasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

- e. Kontrol Pembayaran. Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standard kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standard pembayaran upah.

2.1.3.4 Asas Pemberian Kompensasi

Berikut asas dan metode kompensasi yang dikemukakan oleh Badriyah (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Asas Pemberian Kompensasi

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

Menurut Robbins dalam Badriyah (2018:158) menggambarkan bahwa asas kompensasi, yaitu:

- a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian.
- b. Penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja mereka.
- c. Berkaitan dengan kebutuhan individu. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian untuk merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai agar mampu meningkatkan kinerjanya.

Menurut Hasibuan dalam Badriyah (2018:158) dapat diuraikan asas adil dan layak sebagai berikut:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil, akan tercipta suasana kerja yang sama baik semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilisasi pegawai akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif maka penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia harus memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

1. Metode Pemberian Kompensasi

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

a. Metode tunggal

Metode yang dalam penetapan gaji pokoknya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai. Misalnya, pegawai negeri formal S-1, golongannya adalah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

b. Metode jamak

Suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga. Jadi, tidak ada standar gaji pokok yang pasti. Hal ini terdapat di perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

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

2.1.3.5 Sistem Pemberian Kompensasi

Sebagai tujuan utama karyawan atau pegawai bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi, dengan hasil yang dicapai oleh karyawan itu sendiri. Berikut terdapat beberapa sistem pemberian kompensasi yang dapat digunakan menurut Badriyah (2018:159), yaitu:

1. Sistem Prestasi

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

Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dan akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat serta berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil adalah berdasarkan setiap potong, meter, kilo, liter, dan sebagainya.

2. Sistem Waktu

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

Kelemahan sistem waktu adalah:

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

- d. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Adapun kelebihan sistem waktu adalah:

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

3. Sistem Kontrak / Borongan

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

Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa dasar dari penerapan sistem pengupahan dapat membuat pegawai puas; sistem kompensasi diharapkan memenuhi kebutuhan semua pihak.

2.1.3.6 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, perlu diperhatikan bahwa kompensasi memiliki nilai yang berbeda bagi setiap individu yang menerimanya untuk

memberikan rasa keadilan dan tingkatan atas pekerjaan yang ditugaskannya atau sesuai dengan resiko yang diterima. Ini disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan perspektif yang berbeda dari masing-masing individu. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijakan pemberian kompensasi oleh suatu penerima, perlu diperhatikan bahwa kompensasi memiliki nilai yang berbeda bagi setiap individu

Menurut Sutrisno (2009:190) “organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat di pengaruhi oleh”:

a. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Permintaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

b. Kemampuan dan ketersediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

c. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas ketidakadilan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi.

d. Produktivitas kerja / prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan di terima karyawan”.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres

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

f. Biaya hidup/Cost of living

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

g. Posisi jabatan pegawai

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

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

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

i. Kondisi perekonomian nasional

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

j. Jenis dan sifat pekerjaan

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

Penulis sampai pada kesimpulan bahwa ada sejumlah variabel yang mempengaruhi seberapa besar atau seberapa kecil kompensasi yang diterima pegawai, terutama bagaimana perusahaan membayar kompensasi pegawai.

2.1.3.7 Manfaat Kompensasi

Selain merupakan wujud penghargaan pengusaha kepada kinerja karyawannya, beberapa manfaat kompensasi adalah sebagai sarana penyemangat mereka dalam bekerja. Biasanya, ketika perusahaan menetapkan target disertai

insentif tertentu, produktivitas para pekerja akan semakin meningkat. Dengan demikian, proses bisnis bisa berjalan lancar.

Di samping itu, kompensasi adalah suatu nilai plus perusahaan. Ketika mereka menawarkan banyak imbalan dan penghargaan pada karyawannya, tentu semakin banyak pelamar mampir untuk mendaftar pekerjaan di sana. Sehingga hal ini menjadi kesempatan emas bagi perusahaan dalam merekrut pekerja kompeten.

Menurut Sudaryo (2018:14), Keadilan kompensasi tersebut meliputi:

1. Keadilan Eksternal, diartikan sebagai tarif-tarif upah/gaji yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku bagi pegawai yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal.
2. Keadilan internal, berarti tingkat gaji yang patut/pantas dengan nilai pegawai internal bagi suatu organisasi. Manfaat kompensasi yang adil:
 - a. Sistem kompensasi yang di desain dengan baik dan adil, akan memberikan dampak positif dalam efisiensi dan hasil kerja setiap karyawan/individu di dalamnya.
 - b. Sistem kompensasi yang adil mendorong karyawan untuk memberikan kinerja melebihi standar normal.
 - c. Sistem kompensasi yang adil membantu proses evaluasi jabatan (job evaluation), yang lebih realistis dan dapat dicapai (achievable).
 - d. Sistem kompensasi tersebut mampu diaplikasikan kedalam setiap tingkat jabatan di dalam organisasi.
 - e. Sistem memberikan keseimbangan kerja dan kehidupan (work life balance), sistem tidak

- f. Sistem kompensasi akan meningkatkan moral kerja karyawan, produktivitas, dan kerja sama antar karyawan, selain memberikan kepuasan kepada karyawan.
- g. Sistem kompensasi yang adil akan membantu manajemen dalam memenuhi dan menghadapi aksi karyawan.
- h. Sistem kompensasi yang adil akan membantu penyelesaian yang memuaskan kedua pihak bila terjadi selisih antara serikat pekerja dan manajemen.
- i. Sistem kompensasi yang adil akan memberikan dorongan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkinerja dan memberikan hasil lebih baik dari sebelumnya.

2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Mathis et al (2016:142), yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi menurut Mathis et al (2016:142) dapat di ukur melalui beberapa indikator ialah:

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang di bayar berdasarkan tenggang waktu yang tepat. Kompensasi langsung dalam penelitian ini terdiri dari gaji pokok dan gaji variable.

1) Gaji Pokok

- a) Perusahaan memberikan gaji tepat waktu.
- b) Perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan karyawan

2) Gaji variable

- a) Perusahaan memberikan tunjangan hari raya yang memuaskan
- b) Perusahaan memberikan bonus sesuai dengan kinerja karyawan
- c) Perusahaan memberikan uang lembur kepada karyawan

b. Kompensasi Tidak Langsung

Program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian benefit perusahaan.

1) Benefit

- a) Perusahaan memberikan BPJS kesehatan kepada karyawan untuk memberikan rasa aman kepada karyawan dan keluarga
- b) Perusahaan memberikan fasilitas cuti yang sesuai dengan peraturan yang berlaku

Sedangkan menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

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

luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan kesehatan,
 - b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
 - c. Pemberian tunjangan kecelakaan.
5. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:
- a. Kelengkapan fasilitas kerja, dan
 - b. Kelayakan fasilitas kerja.

2.1.4 Motivasi Kerja

Untuk menjalankan kesehariannya, manusia membutuhkan biaya. Kebutuhan hidup manusia tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pakaian, makanan, dan tempat tinggal, tetapi juga memiliki keinginan tambahan untuk mencapai hal-hal tertentu. Kebutuhan dan keinginan tersebut mendorong orang untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Berikut beberapa pengertian motivasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli; Winardi (2018:1), istilah motivasi berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti bergerak (to move). Kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif

(motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Marjani (2017:56) menjelaskan bahwa terdapat kaitan positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai, tingginya kondisi motivasi kerja karyawan berkaitan dengan kecenderungan perolehan tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Menurut Robbins dan Couter dalam Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan ”kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan–tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Oluyesi (2017) motivasi berpengaruh relevan pada kinerja karyawan. Setiap karyawan memiliki pencapaian yang bersifat material yang selalu meningkatkan kesungguhan dan mendukung atau mengarahkan kinerja. Sementara itu, Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:322) berpendapat bahwa, “motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct) dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan”.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan untuk mencapai sesuatu, daya gerak atau dorongan terhadap perilaku manusia untuk bekerja mencapai tujuan tersebut. Jika kebutuhan seseorang terpenuhi, seseorang

akan merasa puas dan menunjukkan rasa kepuasan, tetapi jika kebutuhan tersebut belum terpenuhi, seseorang akan merasa gelisah karena belum terpuaskan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi merupakan upaya untuk mendorong sumber daya manusia untuk ingin dan termotivasi untuk bekerja dengan menghasilkan kerja secara produktif dan berhasil mencapai tujuan perusahaan.

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

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

Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah salah satu cara untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar

mereka tetap terdorong untuk berprestasi tinggi dan mampu menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki tujuan dan apabila tujuan itu tercapai, kinerja perusahaan akan baik.

2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan semangat kerja yang kuat. Dapat diuraikan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi;

Menurut Donni (2016:220), adalah sebagai berikut:

1. Keluarga dan Kebudayaan Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.
2. Konsep Diri Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.
3. Jenis Kelamin Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentifikasi dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.
4. Pengakuan dan Prestasi Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.
5. Cita-cita atau Aspirasi Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan belajar Jika pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.
7. Kondisi Pegawai Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai. Kondisi ini bisa dipengaruhi karena berangkat kerja belum sarapan jadi lesu atau mengantuk, atau mungkin karena mengalami masalah diluar seperti dirumah atau lainnya.
8. Kondisi lingkungan Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong.
9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar dan situasi dalam bekerja.
10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

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

2.1.4.4 Alat – Alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:99), alat-alat motivasi terdiri atas:

1. Materiil Insentif: alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain – lainnya.
2. Nonmaterial Insentif: alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
3. Kombinasi Materiil dan Nonmateriil Insentif: alat motivasi yang diberikan berupa materiil (uang dan barang) dan nonmaterial (medali dan piagam); jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

2.1.4.5 Jenis – Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:99) Jenis-jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahannya akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik

(prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.4.6 Model – Model Motivasi

Model-model motivasi kerja menurut Hasibuan (2010:100), yakni:

1. Model Tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi memotivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahannya supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmaterial karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.

3. Model Sumber Daya manusia

Mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini

karyawan cenderung memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2.1.4.7 Asas dan Teori Motivasi

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

1. Asas Motivasi Asas-asas motivasi menurut Hasibuan (2016:221) adalah sebagai berikut:
 - a. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat.
 - b. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai.
 - c. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapai.
 - d. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan.
 - e. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.
 - f. Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bisa memberikan alat dan jenis motivasi.

2. Teori Motivasi Menurut Donni (2016:205) disajikan beberapa teori motivasi yang diantaranya, yaitu:
 - a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Teori motivasi Abraham Maslow dinamakan dengan “A theory of human motivation”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, teori yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat kebutuhan, yaitu:
 - 1) Kebutuhan fisiologis, meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan dan lain-lain.
 - 2) Kebutuhan rasa aman, meliputi kebutuhan perlindungan fisik dan lingkungan hidup.
 - 3) Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan merasa memiliki atau diterima dalam kelompok.
 - 4) Kebutuhan akan harga diri, meliputi kebutuhan untuk dihormati dan dihargai.
 - 5) Kebutuhan aktualisasi, meliputi kebutuhan untuk menggunakan kemampuan atau berpendapat.
 - b. Teori Kebutuhan Berprestasi Mc Clelland. Mc Clelland memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Mc Clelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi, yang merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- 2) Kebutuhan Kekuasaan, dengan didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain dan mencapai suatu kedudukan atau posisi jabatan.
- 3) Kebutuhan Berafiliasi, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

2.1.4.8 Dimensi dan Indikator Motivasi

Motivasi adalah faktor penting bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau individu. Kemauan atau keinginan karyawan untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan menunjukkan motivasi yang tinggi, maka :

Menurut Donni (2016) terdapat dimensi dan indikator motivasi kerja dengan ukuran teori Abraham Maslow, yaitu terdiri atas:

1. Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan paling dasar atau terendah, dengan indikator yaitu untuk pemenuhan kebutuhan hidup individu/karyawan.
2. Kebutuhan Rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman lingkungan kerja. Terdapat beberapa indikator kebutuhan rasa aman, yaitu:
 - a. Jaminan kesehatan karyawan,
 - b. Jaminan hari tua karyawan, dan

- c. Jaminan kecelakaan karyawan.
3. Kebutuhan Sosial, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi, dan berafiliasi. Terdapat beberapa indikator kebutuhan sosial, yaitu:
 - a. Komunikasi seluruh karyawan, dan
 - b. Kerja sama karyawan.
4. Kebutuhan Harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, yaitu penghargaan atas kinerja yang dicapai.
5. Kebutuhan Aktualisasi diri, kebutuhan untuk berpendapat, menunjukkan kemampuan/skill dan memberikan ide-ide terhadap sesuatu. Indikator dalam kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi yang terbaik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, manusia memiliki banyak kebutuhan yang tidak hanya bersifat material tetapi juga nonmaterial, seperti kepuasan dan kebanggaan atas pekerjaan mereka. Dalam proses memenuhi kebutuhan mereka, setiap orang cenderung menghadapi tantangan yang mungkin tidak diduga sebelumnya dalam mencapai kebutuhan yang diinginkan. Dengan bekerja dan memperoleh pengalaman, seseorang dapat maju dalam hidupnya. Seseorang dapat melihat bagaimana proses bekerja tersebut bekerja.

Kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan atau pekerja; tingkat pencapaian ini dapat berupa nilai atau tingkat atas atau kurangnya kinerja yang diberikan. Tingkat pencapaian kinerja ini sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Dalam PT Karya Putra Sangkuriang (Persero) Sumedang sumber daya

manusia merupakan asset penting bagi perusahaan, maka dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia PT Karya Putra Sangkuriang (Persero) Sumedang secara berkesinambungan mendukung sepenuhnya atas peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Dengan menerapkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, diharapkan peningkatan kinerja karyawan. Ini dapat dicapai melalui penerapan sistem pengelolaan kebijakan sumber daya manusia yang menerapkan standar yang digunakan untuk menjadikan karyawan berintegritas, berkualitas, dan profesional di bidangnya, serta pengembangan karyawan secara menyeluruh dan terintegrasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu;

Menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2019:187) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama. Wibowo (2016:2) menyatakan bahwa kinerja adalah “Hasil kerja atau prestasi kerja dan bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung, kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang bagaimana cara mengerjakannya yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan”.

Sedangkan pengertian kinerja lainnya menurut Mangkunegara (2017:9) “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut Notoatmodjo (2017:124) “kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan.

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

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama menurut Gibson dalam Notoatmodjo (2017:125), yakni:

1. Variabel Individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya)
2. Variabel Organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
3. Variabel Psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

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

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
3. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan aktifitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan pekerjaan

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

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

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

2.1.5.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh organisasi, tim, atau individu. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi kualitas dan kuantitas hasil, serta apakah organisasi dapat memenuhi standar kerja atau tidak. Jika perusahaan tidak dapat memenuhi standar tersebut, evaluasi kinerja dilakukan pada hasil yang tidak memenuhi standar.

Penilaian Kinerja menurut Rivai dan Sagala (2017:548) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Abdullah (2019:20-21) Evaluasi kinerja merupakan “sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan organisasi”. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan standar baku penampilan.

Organisasi melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan Menurut Kaswan (2019:213), di antaranya:

1. Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan berkinerja kurang; melatih, memindahkan,

atau mendisiplinkan yang lain; meningkatkan imbalan (atau tidak); dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja. Singkatnya, penilaian berfungsi sebagai input kunci untuk melaksanakan system imbalan dan hukuman organisasi yang sifatnya resmi.

2. Penilaian digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes. Yaitu, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk menilai hipotesis bahwa skor tes memprediksi kinerja pekerjaan. Akan tetapi, jika pekerjaan tidak dilakukan dengan cermat, atau jika pertimbangan diluar kinerja mempengaruhi hasil kinerja, penilai tidak dapat digunakan untuk tujuan itu.
3. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karier.
4. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
5. Penilaian dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi untuk dipertimbangkan dalam mempekerjakan, dan penilaian juga menyediakan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif. Oleh karena itu penilaian menggambarkan awal suatu proses, daripada produk akhir.
6. Penilaian bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.

7. Penilaian merupakan wahana komunikasi, sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan. Melalui diskusi, kedua pihak dapat mengenal lebih baik lagi.
8. Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan SDM dan pekerjaan, yaitu memberikan input yang berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan SDM.
9. Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian MSDM, yaitu untuk menentukan apakah program MSDM yang ada efektif.

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

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.

Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang

dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Evaluasi atau Penilaian kinerja, juga dikenal sebagai penilaian prestasi kerja, adalah proses keseluruhan yang mencakup penetapan standar kinerja, tindakan para penilai selama periode penilaian, menentukan nilai kinerja, dan menyampaikan nilai tersebut kepada ternilai.

Berdasarkan uraian tersebut, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa penilaian prestasi dan pencapaian kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Melakukan evaluasi kinerja dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

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

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

4. Kompetensi individu kinerja karyawan, dengan indikator yaitu:

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

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Tabel berikut menunjukkan perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya yang tersaji pada halaman berikutnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Veronica Adu Brobbey (2015) <i>Impact of Motivation on Employee Performance The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana,</i> <i>International Journal of Economics, Commerce and Management,</i> Volume 3, Issue 11, 2015 ISSN 2348 0386	Berdasarkan temuan peneliti menyimpulkan bahwa, motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan. Apa yang memotivasi karyawan berada di luar penghargaan uang dan mencakup penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi bersifat individual karena kebutuhan individu berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang memuaskan diri pada menggenetalisa si paket motivasi di seluruh organisasi	Terdapat variable yang sama yaitu motivasi dan variable terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variable ditambah dengan kompensasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Usman Fauzi (2016) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda, 2 (3): 172-185	Kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat, secara simultan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variable yang sama yaitu motivasi dan variable terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variable ditambah dengan motivasi
3	Sagita Sukma Haryani (2015) Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja kinerja karyawan PT. Telkomunikasi Indonesia, Tb Malang. Vol. 25 No. 1 Agustus 2015	Dalam hasil penelitian motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun secara parsial dan simultan	Terdapat variabel yang sama yaitu Motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Tempat penelitian.
4	Yuli Suwati (2016) pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda." Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis 1.1 (2019): 41-55.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat variabel yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan dan disiplin serta tempat penelitian berbeda
5	Tanto Wijaya dan Francisca Andreani (2015) pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya Agora Vol. 3, No. 2, 2015.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja dan variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan terdapat variabel yang berbeda yaitu kompensasi dan disiplin kerja
6	Jane Nelima Wekesa (2015) <i>Effect of Compensation on Performance of Public Secondary</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel yang sama yaitu lingkungan kerja dan	Terdapat variabel yang berbeda yaitu status

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>School Teachers in Eldoret Municipality Kenya, International Journal of Scientific and Research Publication</i> , Volume 3, Issue 6, June 2013, 2250- 3153		kinerja karyawan	karyawan serta tempat penelitian yang berbeda
7	Sindi Larasati (2016) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi) Vol. 5, No. 3, Desember 2016.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian berbeda
8	Putu Ayu Desy Pangastuti, Sukirno, Riyanto Efendi (2020). <i>The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> . Vol. 7, No. 3, April 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada.	Terdapat variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat variabel yang berbeda yaitu pelatihan dan disiplin kerja kemudian tempat penelitian berbeda.
9	H.Haryanto. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Duta Logistik Asia. Diss. Prodi Manajemen, 2020.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas menggunakan lingkungan kerja dan motivasi kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian
10	Steward V. Hoke, Bernhard Tewal, Jack S.B. Sumaraw . Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Marga Steward V.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variabel bebas tidak menggunakan budaya kerja dan disiplin kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hoke, Bernhard Tewal, Jack S.B. Sumaraw (Jurnal EMBA vol.			
11	Ana Sri Ekaningsih (2016) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai variabel pemoderasi studi pada satuan polisi pamong praja kota Surakarta. Volume 4 nomr 1 Februari 2012.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variabel bebas tidak menggunakan variabel budaya organisasi
12	Nova Riana, Khoirul Fajri, dan Karin Alsyauami (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di kampung batu malakasi tektona waterpark kabupaten Bandung. Jurnal Wisata Manajemen vol. 8 no 3, Maret 2017, 2126	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variabel bebas tidak menggunakan loyalitas
13	Besti Lilyana, Ardalia Theodore 2017. Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Karya Canggih Mandirutama. Jurnal Bisnis Darmajaya, vol.3 no.1 januari 2017	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan variabel bebas tidak menggunakan kemampuan kerja
14	Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020). <i>The Influence Of</i>	Kondisi lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan lingkungan kerja dan Variabel	Tempat penelitian dan tidak menggunakan variabel

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University.</i>		terikat menggunakan kinerja karyawan	disiplin kerja dan komitmen organisasi
15	Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015) pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KOPANITIA Surabaya, Agora Volume 3, Nomor 2, 2015.	Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan motivasi kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tempat penelitian dan tidak menggunakan variabel kompensasi

Sumber : Dari Berbagai Jurnal

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sejumlah besar penelitian dilakukan untuk menyelidiki motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel *independent* yaitu Kompensasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel *dependent* Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2.1 dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, pembahasan selanjutnya akan membahas hubungan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena mereka berharap dapat memenuhi kebutuhan mereka dan meningkatkan kualitas hidup mereka. Selain itu, bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi adalah bagian yang sangat penting karena membantu mencapai tujuan.

Menurut Simamora dalam Badriyah (2019:164) mengatakan “kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Hasil penelitian Jane Nelima Wekesa (2015) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Eldoret Kenya, hasilnya menunjukkan studi tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah menengah umum.

Hasil penelitian Edrick Leonardo (2015) dengan judul pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kopanitia Surabaya, hasilnya menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kopanitia Surabaya, kompensasi finansial menunjukkan lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Usman Fauzi (2016) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo

Utama Samarinda, hasilnya menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat.

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

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bagi organisasi, motivasi kerja karyawan penting karena diharapkan setiap karyawan berusaha keras untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi didefinisikan sebagai perilaku seseorang terhadap sesuatu yang ingin dicapainya, daya gerak atau dorongan tersebut karena adanya kebutuhan akan pemenuhan diri sendiri maupun orang lain. Menurut Robbins dan Couter dalam Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”. Hasil penelitian Sindi Larasati (2016) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi), hasil penelitiannya menunjukkan motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

itu, karena kebutuhan setiap orang berbeda, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang sesuai daripada menggeneralisasi paket motivasi untuk seluruh organisasi.

Kemudian penelitian Ana Sri Ekaningsih (2015) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai variabel pemoderasi studi pada satuan polisi pamong praja kota Surakarta, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa motivasi kerja akan berpengaruh secara positif pada kinerja. Positif tersebut menandakan semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja pegawai.

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

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

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

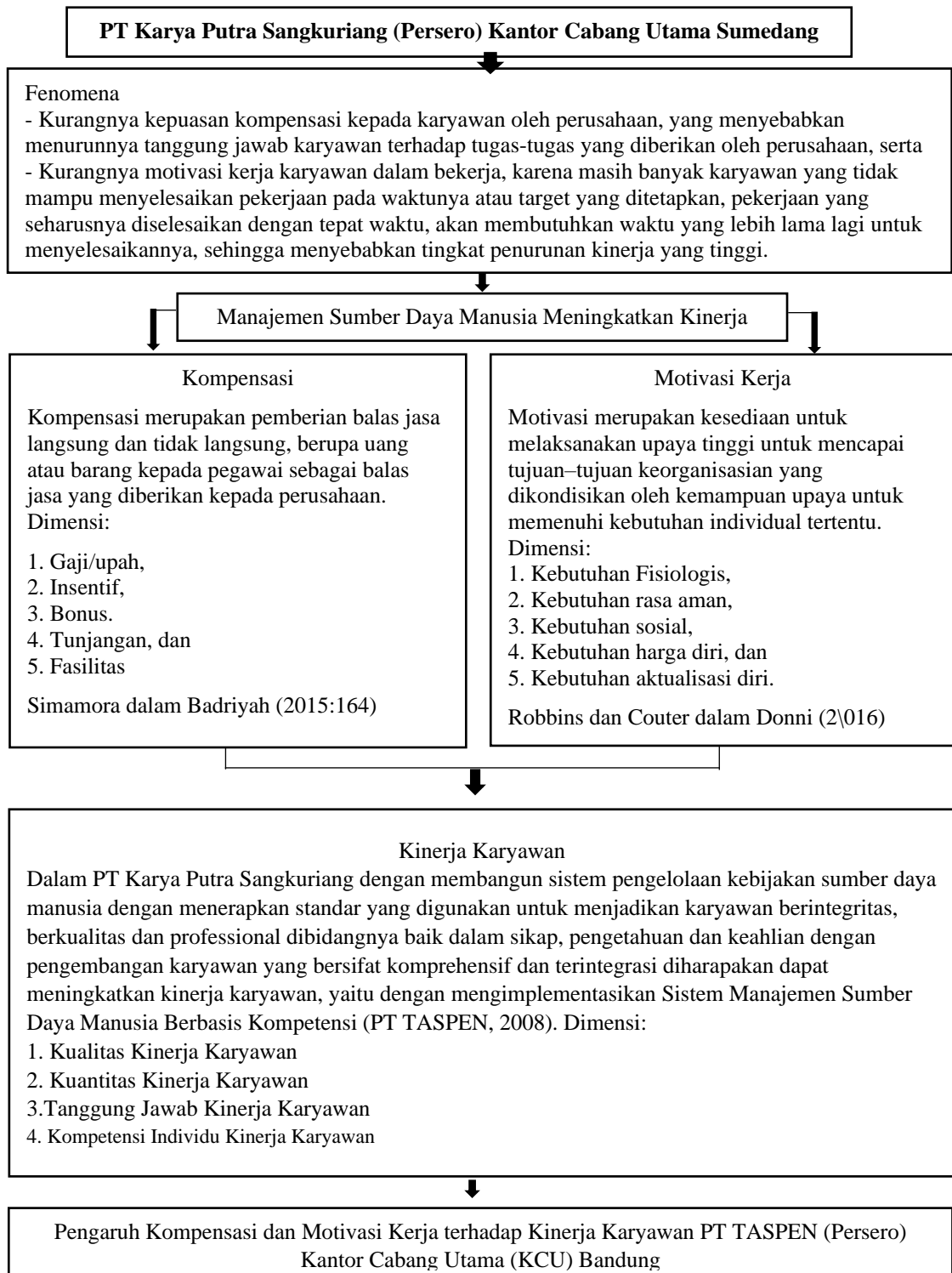
Dalam PT Karya Putra Sangkuriang dengan membangun sistem pengelolaan kebijakan sumber daya manusia dengan menerapkan standar yang digunakan untuk menjadikan karyawan berintegritas, berkualitas dan professional dibidangnya baik dalam sikap, pengetahuan dan keahlian dengan pengembangan karyawan yang bersifat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

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

Sagita Sukma Haryani (2015) dengan judul penelitian Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari masing – masing variabel independent yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia.

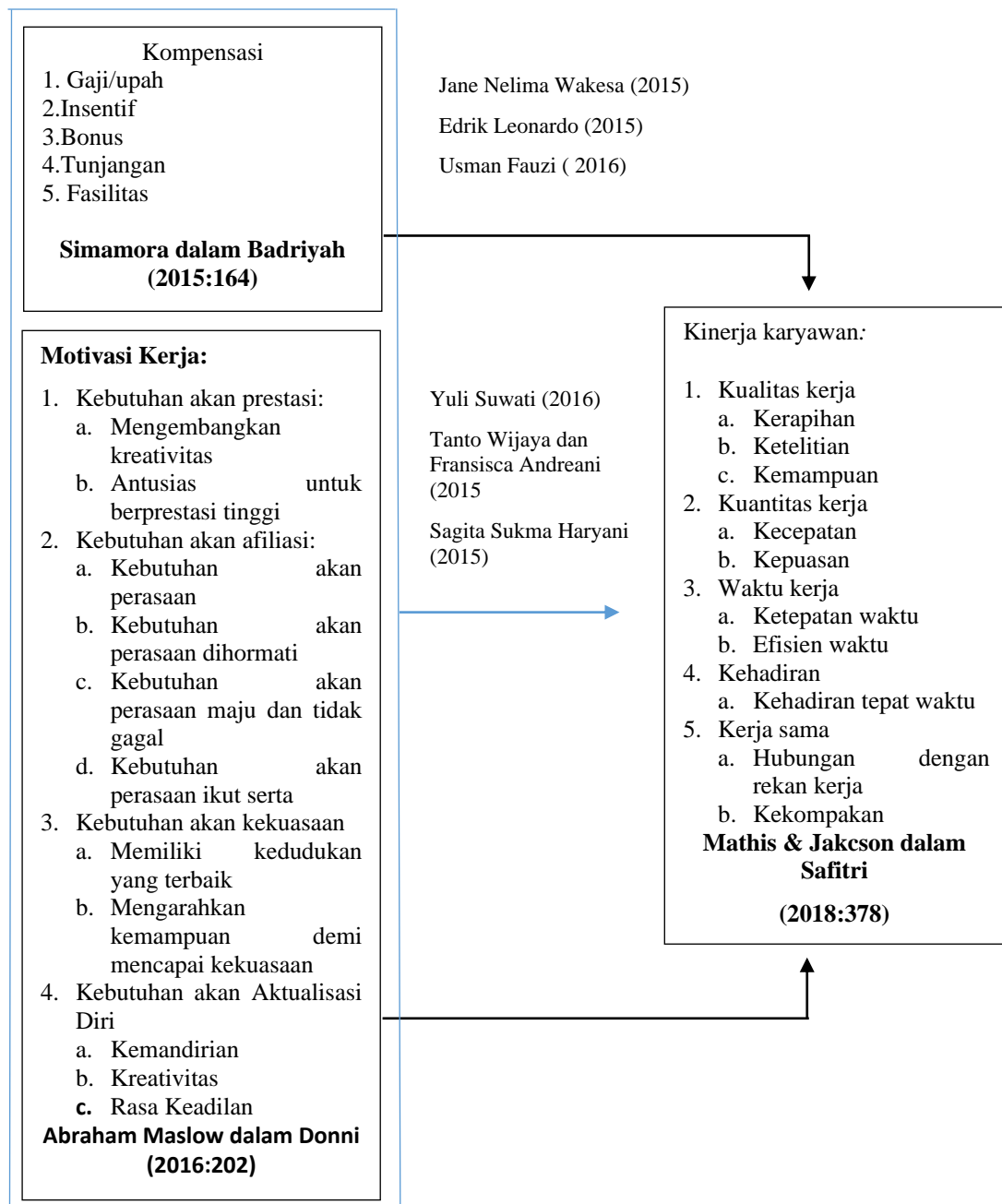
Yuli Suwati (2016) dengan judul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Tunas Hijau Samarinda. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan pradigma penelitian mengenai lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menduga bahwa adanya pengaruh dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang akan peneliti paparkan pada halaman berikutnya.



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

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



Gambar 2.2 Pradigma Penelitian

Keterangan:

————— Berpengaruh secara parsial

----- Berpengaruh secara parsial

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

