

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Kinerja merupakan salah satu masalah yang cukup menarik untuk diteliti, karena besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan dan karyawan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dipengaruhi banyak faktor, diantaranya dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja. Kompensasi yang sesuai dari perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan, bila kompensasi tidak sesuai dengan kerja karyawan maka karyawan merasa perusahaan tidak adil, sehingga kinerja karyawan akan menurun. Selain kompensasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, jika motivasi kerja karyawan rendah, maka target yang ditetapkan perusahaan akan sulit tercapai.

Pada Bab II ini peneliti akan menguraikan perihal Kinerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja karyawan sebagai landasan teori dalam penelitian ini. Disamping itu peneliti juga akan mengungkapkan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan.

## 2.1.1 Kinerja

### 2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

**Menurut Mangkunegara (2001 :67)**, Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kualitas di sini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan, yang dimaksud dengan kuantitas itu dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan tersebut. **Robbins (1996) mengemukakan** kinerja ialah suatu fungsi interaksi dari tiga hal yaitu kemampuan ( $A=Ability$ ), motivasi ( $M=Motivation$ ) serta kesempatan ( $O=Opportunity$ ). Sehingga kinerja dapat di artikan dalam suatu rumus=  $\{f(A \times M \times O)\}$  yang berarti

kinerja adalah fungsi dari *ability*, *motivation* dan *opportunity*. *Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.*

Dari pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dengan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan yang diberikan perusahaan.

### **2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu :

#### a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

f) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempunyai peranan besar dalam menentukan sukses tidaknya dalam kegiatan usaha. Dengan meningkatkan kinerja, secara tidak langsung akan memberikan kepuasan kerja kepada para pekerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah suatu hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah diberikan perusahaan yang dapat dilihat dari kerapihan dan juga ketelitiannya. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja karyawan yang dinyatakan dalam satuan angka dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan. Dengan begitu maka kuantitas kerja adalah karyawan yang mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

### 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Jika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar maka pelaksanaan tugasnya baik.

### 4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia dalam bertindak laku maupun dalam perbuatannya yang disengaja ataupun tidak sengaja. Tanggung jawab dalam pekerjaan adalah sebuah ;perwujudan kesadaran mengenai kewajiban karyawan dalam menerima dan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2.1.2 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan upah atau gaji atas hasil kerjanya sebagai kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Berdasarkan pada pendapat diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa penggunaan tenaga kerjanya.

Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan lebih baik lagi kinerja karyawan. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

### **2.1.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut.

#### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**

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

#### **2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.**

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

#### **3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil

#### 4. Produktivitas Kerja Karyawan.

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

#### 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

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

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

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. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 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. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

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

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional.

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

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau 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.

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

### **2.1.2.3 Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Menurut Mangkunegara (2010:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

1. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
2. Struktur Pembayaran  
Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
3. Penentuan Bayaran Individu  
Penentuan pembayaran kompetensi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

#### 4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

#### 5. Kontrol Pembayaran

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

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa latin *moveree* yang berarti dorongan atau daya gerak. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Sedaangkan menurut Mangkunegara (2005,61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Motivasi, menurut Wibowo (2011:279) adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen-elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsure membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan, intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Dari pengertian di atas dapat di jelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri karyawan dengan adanya motif berupa kebutuhan, sebagai energi yang menggerakkan dan mengarahkan karyawan mencapai tujuan perusahaan. Dengan munculnya hasrat dan *feeling* untuk dapat bergerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan secara positif.

### 2.1.3.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagan (2006: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

### **2.1.3.3 Teori Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Teori Maslow (Teori Kebutuhan)**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Dalam teori Maslow terdapat 5 pokok kebutuhan manusia yang paling mendasar, antara lain:

##### **1. Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yang dibutuhkan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya. Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau

menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah cita rasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya.

Contoh kebutuhan fisiologis adalah: Gaji, bonus, uang makan, fasilitas perumahan dan tunjangan kesehatan

## 2. Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

Contoh kebutuhan rasa aman adalah: jaminan dari ancaman kecelakaan dalam bekerja, jaminan rasa aman dalam bekerja.

### 3. Kebutuhan Sosial atau Kasih Sayang

Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antar pribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur.

Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya,

menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

Contoh kebutuhan social adalah: kerja sama dengan rekan kerja, kebutuhan akan hubungan teman yang baik

#### 4. Kebutuhan Akan Penghargaan

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

Contoh kebutuhan akan penghargaan diantaranya: penghargaan dari perusahaan, pengakuan akan prestasi kerja, adanya bimbingan kerja dari atasan.

## 5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Contoh kebutuhan akan aktualisasi diri adalah: kesempatan dalam memberikan ide kreatif, adanya arahan dari pimpinan.

## 2. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:162) teori ini berpendapat bahwa:

“Karyawan mempunyai cadangan energy potensial, bagaimana energy inidilepaskan dandigunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluangyang tersedia”.

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan(2016:162) hal – hal yang memotivasi seseorang yaitu :

a) *Kebutuhan akan prestasi (need for achievement = n Ach),*

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

Contoh kebutuhan akan prestasi misalnya ingin mempunyai prestasi yang lebih baik dari karyawan lain dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

b) *Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation = n Af)*

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas – tugasnya.

Contoh kebutuhan akan afiliasi adalah berusaha mengerahkan segala kemampuan yang ada pada diri untuk menyelesaikan tugas yang akan dijalankan tugas yang berbobot walaupun kadang-kadang gagal.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. N pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Contoh kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan akan perasaan diterima orang lain (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*)

### 3. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Berdasarkan teori Aldefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Teori Alderfer memiliki pandangan yang didasarkan kepada sifat pragmatism oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang

mungkin dicapainya. Misalnya kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), kebutuhan akan rekan kerja yang baik.

#### **4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang dalam kehidupan seseorang. Misalnya memberikan yang terbaik bagi organisasi, bekerja lebih baik bukan karena dilihat atasan.

#### **5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)**

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian ke karyawan membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya apalagi cara untuk memperolehnya. Misalnya berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan pokok, individu menginginkan kebutuhan rasa aman dan nyaman dilingkungan.

#### 2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam penelitian bisa didefinisikan sebagai setiap variabel yang bisa mengindikasikan adanya kondisi tertentu yang kemudian digunakan untuk mengukur setiap perubahan yang terjadi dalam proses penelitian atau studi yang dilakukan. Dalam penelitian, indikator adalah acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada objek yang diteliti. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:162)

a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*),

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

Contoh kebutuhan akan prestasi misalnya ingin mempunyai prestasi yang lebih baik dari karyawan lain dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

*b) Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation = n Af)*

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas – tugasnya.

Contoh kebutuhan akan afiliasi adalah berusaha mengerahkan segala kemampuan yang ada pada diri untuk menyelesaikan tugas yang ada, menjalankan tugas yang berbobot walaupun kadang-kadang gagal.

*c) Kebutuhan akan kekuasaan (need for power = n Pow)*

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. N pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Contoh kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan akan perasaan diterima orang lain (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini akan menjadi salah satu acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi, berikut ini merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

**Tabel 2.**  
**Ringkasan Penelitian terdahulu**

No	Judul Penelitian (Peneliti)	Variabel	Metode	Kesimpulan
1	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Harmoni  (Nur fitri Apriani 2017)	Kompensasi (X1)  Kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda	Kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja
2	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sul-Sel Makasar	Motivasi (X1)  Kinerja (Y)	Analisis regresi sederhana	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

	(Nur Huda, 2011)			
3	<p>Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Batam</p> <p>(Heryenzus, Restu Ilaila 2018)</p>	<p>Kompensasi (X1)</p> <p>Motivasi kerja (X2)</p> <p>Kinerja (Y1)</p> <p>Kepuasan kerja (Y2)</p>	Analisis Jalur	<p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
4	<p>Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta</p> <p>(Mahanto Prayuda Christiyono 2017)</p>	<p>Kompensasi (X1)</p> <p>Beban kerja (X2)</p> <p>Kinerja (Y)</p>	Analisis regresi berganda	<p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja</p>
5	<p>Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat</p>	<p>Motivasi (X1)</p> <p>Kepuasan kerja (X2)</p> <p>Kinerja (Y)</p>	Analisis regresi linier berganda	<p>Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh</p>

	Indonesia (BRI) Purwodadi Grobogan  (Bayu Khrisna Aji 2019)			terhadap kinerja
--	--	--	--	------------------

Perbandingan antara peneliti terdahulu di atas dengan rencana penelitian, yang akan rencana peneliti lakukan dapat di uraikan sebagai berikut :

1. Penelitian tabel nomer 1

a. Persamaan

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel kompensasi (X1) dan kinerja (Y). Penelitian terdahulu ini juga sama-sama menggunakan metode analisis regresi linier beganda. Indikator kinerja juga sama menggunakan Anwar Prabu Mangkunegara.

b. Perbedaan

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Harmoni sedangkan saya di PT. BPR Bank Jombang. Indikator motivasi peneliti menggunakan buku dari Hasibuan sedangkan dari penelitian terdahulu indikator motivasi menggunakan Anwar Prabu Mangkunegara.

## 2. Penelitian tabel no 2

### a. Persamaan

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel motivasi (X2) dan kinerja (Y). Indikator dari kinerja sama-sama menggunakan buku dari Anwar Prabu Mangkunegara.

### b. Perbedaan

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. Bank Sul-Sel Makasar sedangkan saya di PT. BPR Bank Jombang. Metode yang dipakai peneliti menggunakan metode analisis linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi sederhana

## 3. Penelitian tabel no 3

### a. Persamaan

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel kompensasi (X1), motivasi (X2) dan kinerja (Y). indikator dari motivasi juga sama-sama menggunakan Hasibuan sebagai pedoman penulisan.

### b. Perbedaan

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Batam sedangkan saya di PT. BPR Bank Jombang. peneliti hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja sedangkan penelitian terdahulu menggunakan dua variabel terikat yaitu

kinerja dan kepuasan kerja. Metode yang dipakai peneliti adalah analisis regresi linier berganda, sedangkan metode dari penelitian terdahulu menggunakan analisis jalur.

4. Penelitian table no. 4

a. Persamaan

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel kompensasi (X1) dan kinerja (Y). Metode menggunakan analisis regresi linier berganda. Indikator dari dua variabel terikat atau kinerja ini juga sama-sama menggunakan Anwar Prabu Mangkunegara sebagai pedoman penulisan skripsi.

b. Perbedaan

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta sedangkan saya di PT. BPR Bank Jombang. Variabel yang kedua peneliti menggunakan motivasi kerja sedangkan penelitian terdahulu menggunakan beban kerja sebagai variabel bebas kedua.

5. Penelitian table no. 5

c. Persamaan

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel motivasi (X1) dan kinerja (Y). Menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

#### d. Perbedaan

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Purwodadi Grobogan sedangkan saya di PT. BPR Bank Jombang. Peneliti menggunakan indikator motivasi dari Hasibuan sedangkan penelitian terdahulu menggunakan indicator motivasi dari Anwar Prabu Mangkunegara

Dari penjelasan tersebut berarti penelitian terdahulu dengan yang akan dilakukan peneliti tidak sepenuhnya sama, ada perbedaanya yaitu dalam hal objek penelitian dan metode penelitian.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dengan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan yang diberikan perusahaan. Kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan di era sekarang ini. Oleh karena itu kinerja berperan penting didalam perkembangan suatu perusahaan.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan sesuai dengan penelitian ini, maka peneliti membatasi pada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kompensasi dan faktor motivasi kerja.

Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa penggunaan tenaga kerjanya.. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan mungkin saja perusahaan dapat mempertahankan karyawannya juga. Dikarenakan kompensasi mempunyai arti penting bagi perusahaan, dimana kompensasi dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

Secara konseptual, kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain sistem kompensasi karyawan yang diterapkan pada perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan atau kompensasi yang dianggapnya sesuai. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian pentingnya kompensasi bagi perusahaan yaitu agar perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya dapat dilihat dari sistem kompensasi yang diterapkan, dan hal ini merupakan cerminan bagaimana perusahaan mampu mempertahankan sumber daya manusianya. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan menandakan atau mencerminkan adanya keinginan perusahaan untuk mempertahankan sumberdaya manusianya, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Konsep diatas telah dibuktikan kebenarannya oleh Nurfitri Apriani (2017) melalui penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Harmoni. Berdasarkan hasil penelitian Nurfitri Apriani (2017) di Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Harmoni membuktikan bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas maka diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : bahwa, semakin tinggi tingkat kompensasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja**

Motivasi merupakan dorongan dari diri karyawan dengan adanya motif berupa kebutuhan, sebagai energi yang menggerakkan dan mengarahkan karyawan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kinerja karyawan dan hasil pekerjaan mereka. Bila mereka memiliki motivasi

yang cukup kuat untuk terus melakukan pekerjaan di perusahaan dengan baik, maka hasil yang diperoleh juga akan baik. Pasti hal ini juga berdampak pada keberhasilan pada perusahaan. Inilah poin terakhir yang diharapkan mampu membuat karyawan dan lingkungan perusahaan menjadi lebih baik.

Secara konseptual “terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerjanya. Dengan kata lain salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, selain kompensasi, adalah motivasi kerja karyawan. Dimana jika seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas perusahaan, salah satunya adalah dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Konsep diatas telah dibuktikan kebenarannya oleh Nur Huda (2011) melalui penelitiannya yang berjudul Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sul-Sel Makasar. Dari hasil penelitian Nur Huda (2011) secara teoritis membuktikan membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT. Bank Sul-Sel Makasar.

Berdasarkan uraian diatas maka diajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : bahwa, semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Karyawan merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan karena karyawan faktor penentu dalam pencapaian tujuan setiap perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik bukan hal yang mudah untuk dilakukan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya kompensasi dan motivasi kerja.

Kerangka konseptual yang peneliti susun dalam penelitian ini menjelaskan konsep pemikiran tentang hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain dari masalah yang akan di teliti, yaitu antara variabel kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Secara umum kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja, jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pemimpin.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diharapkan oleh setiap perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka hasil yang

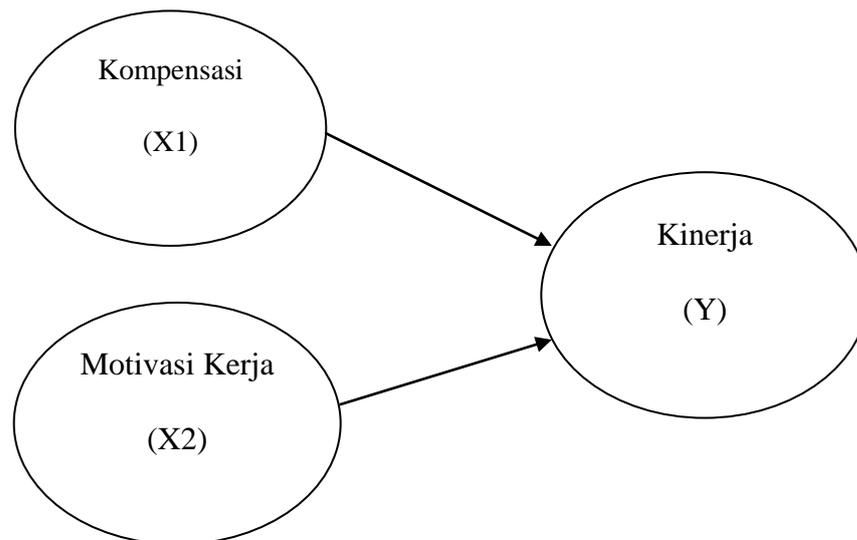
ingin dicapai perusahaan secara keseluruhan akan meningkat, sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan.

Dalam pembahasan diatas, peneliti telah menguraikan, bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan karena hal ini bisa berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa, semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Selain itu, peneliti juga menguraikan, bahwa motivasi yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan. Karena karyawan perlu motivasi untuk semangat kerja dan mempermudah melaksanakan pekerjaan sesuai posisi yang ada pada perusahaan. Jadi semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja.

Dengan demikian kebijakan pemberian kompensai oleh perusahaan serta motivasi kerja yang merupakan dorongan dari diri karyawan karena adanya motif kebutuhannya, merupakan factor-faktor yang akan menggerakkan dan mengarahkan karyawan melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan perusahaan serta motivasi kerja karyawan secara konseptual akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Kerangka konseptual atau pemikiran ini, dapat peneliti visualkan dalam sebuah gambar atau model analisis, sebagai berikut:



**Gambar 2.**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka konseptual dan penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Jombang.

H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Jombang.