

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan temuan-temuan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu tentang motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian – Penelitian Terdahulu

<b>Judul/Peneliti Tahun</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (PT Indoraya Internasional) yang ditulis oleh Agustinus Yanuar Budhhi Heriyanto (2020)	Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	kompensasi dan motivasi kerja berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada UD. GALILEA)/ Steven Gunawarman (2019)	Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Galilea
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Indoraya Internasional di Yogyakarta)/	Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	kompensasi dan motivasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan PT.Indoraya

Fx.Pudjo Wibowo (2018)			Internasional di Yogyakarta
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening/ Ni Made Nurcahyani (2016)	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Analisis Jalur	kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Mundakir (2018)	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Analisis Jalur	kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh

			signifikan terhadap kinerja pegawai
--	--	--	-------------------------------------

## 2.2. Tinjauan Teori

### 2.2.1. Kinerja Karyawan

#### 2.2.1.1. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016), mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Mangkunegara (2016), mengatakan bahwa definisi kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas". Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memiliki peran yang penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja.

Simamora (2014) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pada karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, Sebagai berikut:

#### 1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan:

##### a) Karakteristik situasi

- b) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan.
- c) Tujuan-tujuan penelitian kinerja.
- d) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

### a) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seseorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

### b) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

#### 2.1.1.2. Indikator Kinerja

Sebuah organisasi pastinya memiliki tujuan, sementara tujuan tidak dapat tercapai tanpa adanya kerjasama dan kinerja yang baik didalam organisasi. Artinya, organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kinerja dari karyawannya. Jadi karyawan harus memahami tentang hasil dari pekerjaannya sudah baik atau belum.

Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

### 2.2.1.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2019) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja :

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja, kompensasi dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

## 2.2.2 Kompensasi

### 2.2.2.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas kinerjanya, kompensasi sangat penting perannya dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Semua organisasi berlomba-lomba dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas. Hal itu membuat organisasi rela mengeluarkan dana yang besar untuk mencari dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas. Kompensasi yang layak menjadi daya tarik bagi karyawan.

Menurut Handoko (2013) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka

Menurut Wibowo (2015), kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Kadarisman (2012), mengemukakan kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

#### 2.2.2.2. Indikator-Indikator Kompensasi

Sudaryo, et.al (2018) mengembangkan indikator-indikator kompensasi, sebagai berikut:

##### 1) Gaji dan Upah

Gaji umumnya untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.

##### 2) insentif

Merupakan tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan

##### 3) Tunjangan

Tunjangan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan

##### 4) Fasilitas

Mewakili substansial dan kompensasi, contohnya kendaraan, alat komunikasi

c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Tohardi, 2002 (dalam Dharmawan, 2011), sebagai berikut:

1. Kinerja pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
2. Kemampuan untuk membayar Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.
3. Kesiediaan untuk membayar walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (oversuplay) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.
5. Organisasi karyawan organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6. Peraturan dan perundang-undangan adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

d) Tujuan dan Manfaat Kompensasi beberapa tujuan dari pemberian kompensasi menurut (Handoko dalam Dharmawan (2011), sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia qualified

Perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik ppelama. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.Mempertahankan kayawan yang ada sekarang.

2) Mempertahankan kayawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

#### 5) Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

#### 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

#### 2.2.3.1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan dari diri sendiri supaya mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Menurut Luthans (2012) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Menurut Robbin (2013) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atas ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhisuatu kebutuhan individu.

Hasibuan (2016) menyatakan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegarahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Kemauan dan semangat dalam bekerja harus ada dalam diri para karyawan hal itu terwujud jika pemberian motivasi kepada karyawan sudah tepat. Seorang karyawan akan bekerja dengan maksimal apabila ada motivasi kerja yang tinggi dalam dirinya.

#### 2.2.3.2. Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan teori motivasi dari Abraham Maslow dalam As'ad (2014) tentang indikator motivasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological Needs*) seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety and Security Needs*) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan social (*Affiliation or Acceptance Needs*) berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or Status Needs*) yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Aktualisasi diri (*Self Actualization*) yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

c. Tujuan-tujuan Motivasi Kerja

Pada umumnya pemberian motivasi bertujuan untuk menambah semangat bekerja para karyawan dengan memberikan suatu target pada diri sendiri untuk dicapai. Menurut Hasibuan (2016) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan, sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

## **2.3 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi juga sebagai faktor yang penting dalam upaya membuat karyawan bekerja lebih baik agar tujuan organisasi tercapai. Maka, kompensasi harus sesuai agar karyawan lebih giat dalam bekerja dan tujuan organisasi dapat tercapai. Hal itulah yang sangat diharapkan karyawan UD Indah Jaya. Beberapa dari mereka menafsirkan bahwa bekerja adalah untuk menghasilkan uang yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarganya, jadi kompensasi yang cukup sangat penting bagi setiap orang. Kesimpulannya kompensasi yang sesuai dapat meyakinkan karyawan untuk lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Jika kompensasi tidak sesuai tentu karyawan resah dan menurunkan semangat dalam pekerjaannya.

Penelitian Heriyanto (2020) membuktikan bahwa kompensasi berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan

### **1.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

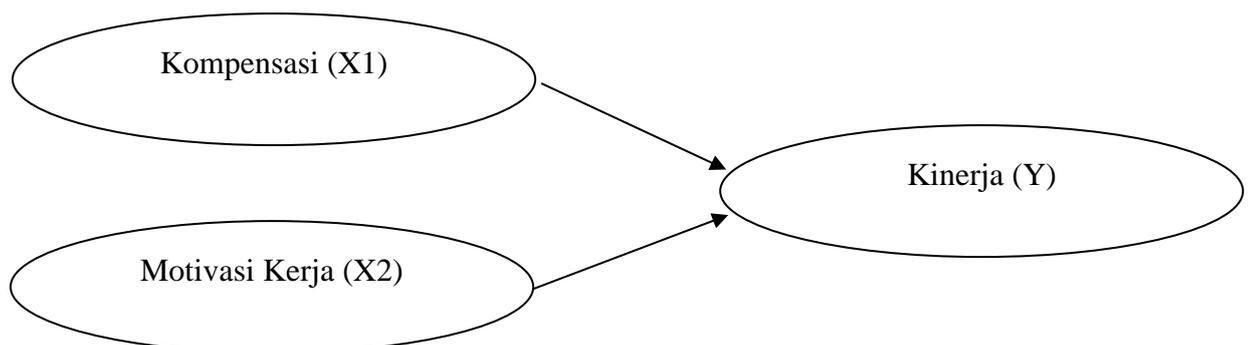
Motivasi kerja merupakan aspek yang ada dalam sumberdaya manusia, menurut Munandar (2011) ada pengaruh positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Maka, motivasi sangat dibutuhkan oleh karyawan dan harus diberikan oleh atasan kepada karyawannya. Jadi motivasi digunakan untuk membuat produktivitas karyawan UD Indah

Jayameningkat. Apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik bisa menjadi pengaruh. Kebanyakan karyawan yang mendapat apresiasi atas pekerjaannya merasa dihargai dan dibutuhkan, maka mereka akan bekerja lebih giat dan lebih memiliki rasa memiliki. Sebaliknya karyawan yang tidak mendapatkan apresiasi atas pekerjaannya, dapat membuat mereka merasa tidak terlalu dibutuhkan dan kinerjanya menjadi menurun.

Penelitian Wibowo (2018) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan PT.Indoraya Internasional di Yogyakarta

#### 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada faktor – faktor yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan sebuah jawaban yang masih belum terbukti, hipotesis sebagai pengembangan dari rumusan masalah. Jadi hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD Indah Jaya.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD Indah Jaya.