

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya sebagai bahan perbandingan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

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

| No | Judul Penelitian  | Variabel   | Alat Analisis    | Hasil Penelitian  |
|----|---|--|------------------|---|
| 1. | Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta (Damayanti dkk, 2013) | Independent:<br>- Kompensasi<br>- Motivasi<br>Dependent:<br>- Kinerja Karyawan | Regresi Berganda | Kompensasi dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 2. | Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Suwati, 2013)                      | Independent:<br>- Kompensasi<br>- Motivasi<br>Dependent:<br>- Kinerja Karyawan | Regresi Berganda | Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak pengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan |
| 3. | Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya (Martunis & Budiyanto, 2016)              | Independent:<br>- Kompensasi<br>- Motivasi<br>Dependent:<br>- Kinerja Karyawan | Regresi Berganda | Kompensasi dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi yang dominan berpengaruh   |

Sumber: Damayanti dkk (2013); Suwati (2013); Martunis & Budiyanto (2016)

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Persamaan Penelitian :

- a. Sama-sama meneliti tentang kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan.
- b. Metode pengumpulan data sama-sama menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*.

2. Perbedaan Penelitian

- a. Damayanti dkk (2013), melakukan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta, variabel yang digunakan kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan, dengan analisis data menggunakan regresi berganda.
- b. Suwati (2013), melakukan penelitian pada karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda, variabel yang digunakan kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan, dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda.
- c. Martunis dan Budiyanto (2013), melakukan penelitian pada karyawan PT. Devina Surabaya, variabel yang digunakan kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan, dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda.

## B. Tinjauan Teori

### 1. Kompensasi

#### a. Pengertian

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan (Hasibuan, 2000:118). Martoyo (2007:116) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:138), kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/ sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Ruky, 2001:10) kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi menerima status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka jabatannya

semakin tinggi. Statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya akan semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

#### b. Jenis Kompensasi

Kaswan (2012:147), mengklasifikasikan kompensasi terbagi dua, yaitu:

##### 1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri:

- a) Kompensasi finansial langsung, yaitu penghargaan/ ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap (bonus, insentif, komisi).
- b) Kompensasi finansial tidak langsung, yaitu pemberian bagian keuntungan/ manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

## 2) Kompensasi non-Finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu:

a) Berhubungan dengan pekerjaan misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status.

b) Berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

### c. Tujuan Kompensasi

Sutrisno (2009:118), terdapat beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

#### 1) Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

#### 2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi.

### 3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

### 4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

### 5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain.

### 6) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

## d. Indikator Kompensasi

Simamora (2004:445), mengklasifikasikan indikator-indikator kompensasi, terdiri dari:

### 1) Upah/ gaji

Upah/ gaji biasanya berhubungan dengan tarif gaji. Upah merupakan basis bayaran yang seringkali digunakan bagi karyawan produksi dan

pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Bonus/ insentif

Bonus/ insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2000:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

- 1) Permintaan dan penawaran tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- 3) Serikat buruh atau organisasi karyawan
- 4) Posisi jabatan

- 5) Kondisi perekonomian nasional
- 6) Produktifitas dan kinerja karyawan
- 7) Jenis dan sifat pekerjaan
- 8) Pendidikan dan pengalaman karyawan.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Menurut Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2000) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hariandja (2009:321), mendefinisikan motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Sedangkan menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2001:252), motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.



Motivasi yang ada pada seseorang akan diwujudkan dalam satu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

b. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2000:149-150), terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif rendah ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah ditetapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

c. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2000), tujuan-tujuan pemberian motivasi adalah 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 kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### d. Teori Motivasi

Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu.

##### 1) Teori Hierarki Kebutuhan

Sofyandi dan Garniwa (2007:102) mengatakan bahwa teori yang paling terkenal tentang motivasi adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesa bahwa setiap orang melekat suatu hierarki kebutuhan yang terdiri dari:

##### a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki manusia yang paling besar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

##### b) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan

perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak bekerja lagi.

c) *Kebutuhan sosial (Social-need)*

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman sudah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d) *Kebutuhan penghargaan (Esteem-need)*

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e) *Kebutuhan aktualisasi diri (Self-actualization need)*

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum

mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memuaskannya bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi.

Apabila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempunyai perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

## 2) Teori "ERG"

Alderfer dalam Siagian (2004:166) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a) *Existence* (Keberadaan)
- b) *Relatedness* (Keterikatan)
- c) *Growth* (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut

mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

### 3) Teori “Tiga Kebutuhan”

Dikemukakan oleh David McClelland dalam Siagian (2004:167) inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a) Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)
- b) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
- c) Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:102). terdiri dari: kebutuhan fisiologis (*physiological-need*), kebutuhan rasa aman (*safety-need*),

kebutuhan sosial (*social-need*), kebutuhan penghargaan (*esteem-need*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*).

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian

Mangkunegara (2004:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sinungan (1992:17), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Kinerja disini mengikut sertakan sumber daya-sumber daya yang ada seperti halnya sumber daya manusia dan *skill* atau ketrampilan, barang, modal, teknologi, manajemen informasi, energi dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Moekijat (1999:191) bahwa “*productivity is the ratio of a given amount of output to a given amount of input for a specific period of time*” (Produktivitas adalah jumlah keluaran (output) tertentu dengan jumlah masukan (input) tertentu untuk suatu jangka waktu tertentu). Menurut *Internasional Labour Organisation* (ILO) adalah perbandingan antara elemen-elemen produksi dengan yang dihasilkan.

Peningkatan kinerja adalah suatu kegiatan jangka panjang dan berkesinambungan (*sustainability activities*), direncanakan secara sistematis termasuk prioritasnya, diterapkan secara bertahap sesuai kondisi organisasi serta melibatkan banyak orang. Hasilnya sering tidak dapat dirasakan dalam waktu pendek, namun bila dilaksanakan dengan baik dapat mengubah budaya kerja dan pada gilirannya budaya perusahaan. Upaya peningkatan kinerja dapat dimulai dengan memberikan perhatian mendasar kepada SDM sebagai pelaku, salah satu diantaranya dalam bentuk pengembangan diri.

Seperti yang diungkapkan oleh Simanjuntak (1985:4) bahwa kinerja secara filosofis merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, yakni hari ini lebih baik dari hari esok. Sedangkan menurut Dharma (2003) ada standar yang meliputi cara pengukuran atas kinerja yang mencakup dalam tiga hal, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja bukanlah perhitungan akan kuantitas suatu produk tetapi suatu perhitungan rasio, perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi, hal ini jelas berbeda dengan produksi, dimana produksi lebih mengutamakan atau menghitung tingkat kuantitas yang dihasilkan dari produksi.

#### b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang

merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja diukur dengan indikator menurut teori Mathis dan Jackson (2006:378) sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 2) Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
- 3) Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi.
- 4) Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 5) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- 6) Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.
- 7) Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat diukur ada tiga yaitu: kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Selain hal itu juga diperlukan kemampuan untuk



melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan dan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan tersebut.

#### 4. Hubungan Antar Variabel

##### a. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagian (2006) dalam tesisnya yang mengambil sampel di sebuah kantor pelayanan pajak (KPP) menyimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan mempunyai hubungan yang positif yang signifikan dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin besar kompensasi yang diterima maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja ini didukung Martoyo (2007) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik kepada karyawan yang berprestasi baik. Akan mendorong pada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan kearah pekerjaan yang lebih produktif.

##### b. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Damayanti dkk, (2013) menemukan bahwa ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja ini diperkuat oleh Nawawi (2005) yang menyatakan motivasi memiliki kata dasar *motiv* yang berarti dorongan sebab atau dasar seseorang untuk melakukan sesuatu, atau suatu kondisi yang mendorong dan menjadi sebab seorang melakukan perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dalam sebuah perusahaan seorang manajer dapat meningkatkan kinerja dengan cara-cara yang mendorong karyawannya untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Keberhasilan atau tidaknya manajer seorang manajer dalam memotivasi karyawannya dapat terlihat dengan perilaku karyawannya dalam bekerja. Seorang dapat sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan. Seorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan. Seorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaan ala kadarnya.

c. Hubungan kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan

Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya (Hasibuan 2000). Menurut Robbins dan Judge (2008) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **C. Kerangka Pikir**

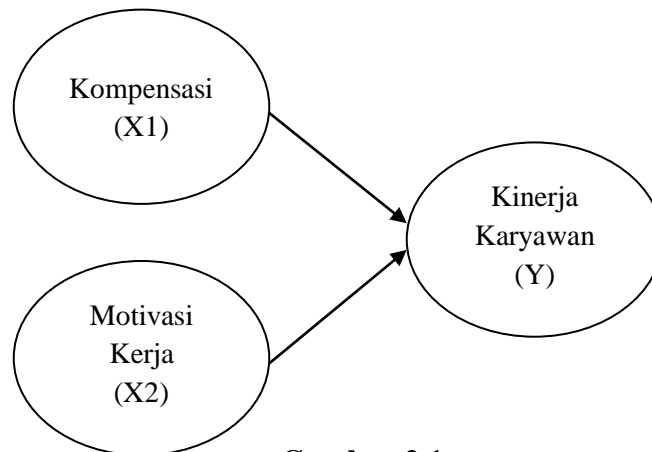
Motivasi adalah sebagai suatu pemberian dorongan atau rangsangan kepada seseorang sehingga dia bekerja dengan sukarela atau tanpa dipaksa. Kemampuan dan efektifitas manajer pada organisasi untuk memotivasi

bawahannya untuk bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan akan menentukan tujuan yang akan dicapai organisasi. Karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaannya, sedangkan yang bermotivasi rendah akan malas dan selalu menghindari pekerjaan dengan berbagai alasan yang dikemukakan.

Kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik.

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan. Manfaat penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan digunakan untuk mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan.

Dari masalah yang dihadapi oleh PT. Prudential Life Assurance dan didukung oleh kajian teori dari hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka pemikiran seperti gambar 2.1 sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**

#### **D. Hipotesis**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Damayanti dkk (2013) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesa sebagai berikut:

H1: Kompensasi dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Martunis dan Budiyanto (2016) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesa sebagai berikut:

H2: Kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga variabel kompensasi yang berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan.