

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

© Tinjauan Teori

1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang dan barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan atau industri lainnya (Sungkono & Ramadan Saleh, 2023). Pengertian kompensasi tidak hanya merujuk pada gaji dan tunjangan finansial, tetapi juga melibatkan sejumlah bentuk penghargaan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

a. Bentuk atau Dimensi Kompensasi

Terdapat dimensi kompensasi melibatkan berbagai aspek yang saling berkaitan yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Berikut penjelasan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung:

(1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung berupa bayaran pokok (gaji dan upah), lalu bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, dan pembagian laba/keuntungan) dan bayaran tertangguh (program tabungan) (Yusvenda, Hadi, & Mufarohah, 2023). Ini mencakup gaji, insentif, bonus, dan komisi. Kompensasi langsung memiliki dampak yang jelas dan terukur pada aspek finansial karyawan, dan seringkali menjadi faktor penting dalam mempertahankan dan menarik bakat. Kompensasi langsung terdapat elemen-elemen spesifik yang berhubungan dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



gaji, insentif, bonus, dan tunjangan. Berikut indikator kompensasi langsung:

(a) Gaji

Gaji merupakan pembayaran atas balas jasa karyawan dalam periode yang telah disepakati (Supriani, Hilendri L, & Jumaidi, 2023). Gaji sering kali merupakan bentuk kompensasi paling dasar dan mencakup jumlah uang yang diberikan secara teratur kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Pengelolaan gaji yang efektif adalah kunci untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Peran gaji memiliki dampak langsung terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Gaji yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, merangsang mereka untuk memberikan usaha maksimal, dan merasa dihargai. Dengan adanya kerjasama antara pengusaha dan karyawan diharapkan masing-masing pihak menyadari akan tanggung jawabnya untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan, disamping itu juga harus menyadari bahwa memberikan gaji, insentif, bonus, dan komisi secara adil serta layak akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Tanjung & Nafis, 2023).

(b) Insentif

Pemberian insentif merupakan satu strategi yang diterapkan oleh para pengusaha agar dapat memberikan rangsangan kepada sumber daya manusia yang ada di dalam lingkup perusahaan agar dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

bekerja optimal dan memberikan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan melalui peningkatan semangat kerja. (Ivan & Rizal, 2022) Insentif dapat berupa imbalan finansial atau non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu, kontribusi ekstra atau kinerja yang luar biasa. Pemahaman tentang insentif karyawan memiliki signifikan penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Adapun dua jenis insentif sebagai berikut menurut (Rauuf, Adiyani, & Widodo, 2022):

(a) Insentif material

Insentif material adalah gaji ekstra yang dapat dihargai dengan uang tunai yang diberikan untuk meningkatkan kegembiraan kerja

(b) Insentif bukan material

Insentif bukan material merupakan bayaran ekstra yang tidak diberikan dalam bentuk uang, antara lain: pemberian penghargaan, banyak kewajiban, dan penataan perangkat kerja khusus di lingkungan kerja.

Menurut Hasibuan Melayu S.P (2013) terdapat indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi sebagai berikut: (Iqramawati & Kusumayadi, 2022)

i. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan



(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

ii. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.

iii. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

iv. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan.

v. Keadilan

Keadilan dalam menentukan yang berhak menerima insentif dan seberapa besar insentif yang diterima dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Keadilan mencakup sistem transparansi dan kriteria yang jelas.

(c) Bonus Karyawan

Bonus karyawan merupakan imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok sebagai reward atas kinerja yang luar biasa. Bonus dapat diberikan dalam bentuk uang tunai, insentif, atau manfaat lainnya. Konsep bonus mencerminkan upaya pelaku pengusaha untuk memotivasi karyawan agar mencapai target kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan.



(d) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tertentu sebagai imbalan atas kinerja karyawan (Thalibana, 2022). Tunjangan dapat berupa berbagai bentuk insentif atau penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan memberikan tunjangan yang relevan, adil, dan bermanfaat para pengusaha dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik, meningkatkan loyalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Tunjangan sering kali dianggap sama dengan insentif padahal keduanya berbeda. Tunjangan biasanya diberikan kepada seluruh karyawan sementara insentif diberikan hanya kepada karyawan yang telah mencapai kriteria kinerja tertentu. Tunjangan dapat berupa tunjangan hari raya, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi (kupon bahan bakar).

(2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung mencakup bentuk imbalan yang tidak bersifat finansial dan tidak dapat diukur secara langsung dalam bentuk uang. Kompensasi tidak langsung disebut juga tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, dan pembayaran waktu tidak bekerja. (Elsani Purba & Sinaga, 2023) Kompensasi tidak langsung bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memadai, yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi tingkat stress, dan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berikut indikator kompensasi tidak langsung:

(a) Asuransi

Asuransi merupakan sebuah jaminan yang diberikan perusahaan untuk menunjang kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Asuransi ini dapat berupa asuransi yang diwajibkan pemerintah seperti JAMSOSTEK atau BPJS Ketenagakerjaan maupun asuransi Kesehatan dan asuransi kematian yang dikelola oleh pihak swasta.

(b) Cuti

Setiap perusahaan akan menyediakan hak cuti yang dimanfaatkan oleh karyawan untuk mengambil jeda sejenak diantara kesibukan hari kerjanya.

Fasilitas cuti ini biasanya diberikan untuk karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu misalnya telah bekerja minimal tiga (3) bulan kerja atau setelah mencapai satu (1) tahun kerja.

Jenis-jenis cuti tersebut bermacam-macam mulai dari cuti tahunan, cuti kecelakaan, cuti sakit, cuti hamil, izin anggota keluarga meninggal dan lain-lain.

(c) Fasilitas

Fasilitas adalah segala bentuk layanan yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk memudahkan karyawan saat melakukan pekerjaan. Beberapa contoh fasilitas yang diberikan adalah berupa rumah dinas, kendaraan dinas, peralatan kerja, makan siang, pinjaman karyawan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



b. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melibatkan pertimbangan internal dan eksternal dari suatu organisasi. Berikut beberapa faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi (Zunaidah, Susetyo, & Hadjri, 2020).

- (1) *The Labor Market*, pasar tenaga kerja. Secara umum, diyakini bahwa tenaga kerja tidak boleh diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Faktanya, ketika terjadi lapangan kerja penuh, upah dan gaji cenderung lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas dalam jumlah yang cukup. Selama resesi, upah mungkin lebih rendah. Upah juga mungkin lebih tinggi jika jumlah pekerja terampil di pasar terbatas.
- (2) *The Economy*, kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, khususnya tingkat daya saing, mempengaruhi kemampuan suatu organisasi dalam membayar upah yang tinggi. Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin kecil kemampuan organisasi untuk membayar upah yang lebih tinggi.
- (3) *The Government*, pemerintah. Pemerintah secara langsung mempengaruhi gaji melalui pengendalian upah, seperti pemerintah menetapkan upah minimum.
- (4) *Unions*, perserikatan. Serikat pekerja mempunyai pengaruh terhadap upah, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Biasanya cenderung mengakibatkan kenaikan tingkat upah. Jika serikat pekerja kuat, mereka dapat mempengaruhi kebijakan gaji.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(5) *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja biasanya menentukan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besar kecilnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan besarnya uang yang tersedia pada unit kerja tersebut.

(6) *Who makes compensation decisions*, pembuat keputusan kompensasi. Keputusan mengenai berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang akan digunakan, dan manfaat apa yang ditawarkan semuanya dipengaruhi dari tingkat atas organisasi. Manajemen mempertimbangkan jumlah total anggaran pembayaran, metode pembayaran yang digunakan dan kebijakan pembayaran lainnya ketika mengambil keputusan.

c. Dampak Pemberian Kompensasi

Dunia usaha khususnya usaha perdagangan, kompensasi merupakan komponen biaya yang terbesar setelah nilai barang dagangan. Para pengusaha harus dapat menemukan titik keseimbangan antara biaya yang dibayarkan dengan hasil kinerja yang dicapai.

Demikian juga untuk mengidentifikasi beberapa dampak pemberian kompensasi yaitu (Sudiantini, Andini, Khaerunisa, Putra, & Armayani, 2023):

- (1) Produktivitas karyawan meningkat.
- (2) Membawa reputasi perusahaan menjadi baik.
- (3) Bisa mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan agar tujuan pemberian kompensasi dapat tercapai ada tiga pihak yang harus menemukan titik temu yaitu :

- (1) Perusahaan
- (2) Karyawan
- (3) Pemerintah sebagai pembuat peraturan tenaga kerja.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi menarik perhatian yang besar karena fungsi utamanya sebagai prediktor utama perilaku manusia (Fauzan, 2022). Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Motivasi adalah metode yang memajukan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu yang telah diteguhkan (Agustine & Andani, 2023). Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang, agar mereka mau berkerjasama, bekerja efektif dan terintegrasikan dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Mulyeni, Aqil, & Herlina, 2023).

Dari uraian pendapat para ahli mengenai motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berawal dari seorang individu dalam hal ini karyawan yang didorong untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau mencapai tujuan tertentu dipacu untuk melakukan sesuatu atau suatu tujuan. Dalam dunia usaha stimulus motivasi dapat berupa pemberian kompensasi.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

b. Teori Motivasi

Motivasi menjadi titik awal manusia mau melakukan kegiatan bukan hanya kegiatan usaha dan memiliki karakteristik dasar yang sama. Menurut (Setiawan, 2021) tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

- (1) Adanya kedisiplinan dari karyawan yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu.
- (2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.
- (3) Kepercayaan Diri perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.
- (4) Daya tahan terhadap tekanan. Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimilik, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.
- (5) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif, yang besar dalam

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus patut diselesaikan.

Berikut adalah beberapa teori yang membahas mengenai motivasi:

(1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut teori Hierarki Maslow motivasi didorong oleh adanya beberapa kebutuhan yaitu:

(a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini meliputi makan, minum, rumah, tidur dan sebagainya. Kebutuhan tersebut harus dipenuhi dengan upaya sehingga orang akan bekerja dengan giat untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

(b) Kebutuhan akan rasa aman.

Kebutuhan akan terbebas dari segala ancaman. Karyawan akan merasa terlindungi dan merasa aman yaitu menginginkan penjaminan rasa aman seperti asuransi kesehatan, jamsostek, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja dan sebagainya.

(c) Kebutuhan akan kasih sayang.

Kebutuhan saling mengasihi dengan saling memberi dan menerima. Mempunyai teman dan kelompok untuk saling berinteraksi. Menjadi bagian untuk menjadi orang yang dicintai dan mencintai.

(d) Kebutuhan akan penghargaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

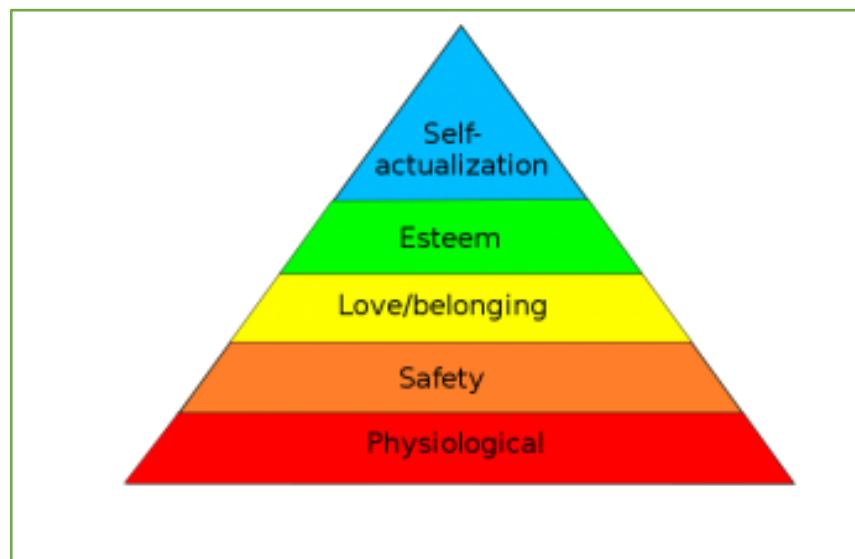
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Kebutuhan akan penghargaan diri yaitu mendapatkan pengakuan dari pimpinan, diberikan kesempatan memberikan pendapat, mendapatkan imbalan untuk pencapaian target dan sebagainya.

- (e) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan mengaktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan dan potensi yang dimiliki untuk mencapai prestasi kerja. Berikut gambar 2.1 untuk bagan piramida Teori Maslow



**Gambar 2. 1
Bagan Hirarki Maslow**

Berdasarkan gambar 2.1 diatas disimpulkan bahwa piramida ini terdiri dari lima tingkat kebutuhan yang mendasar bagi manusia, dimulai dari Kebutuhan Fisiologis, Keamanan, Kebutuhan akan kasih sayang, Kebutuhan akan penghargaan, dan Kebutuhan akan aktualisasi diri.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(2) Teori kepuasan dari Content Theory

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatiannya kepada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung atau menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong ini bertujuan untuk memenuhi kepuasan material maupun non material yang diperoleh dari hasil pekerjaannya.

(3) Teori X dan Y menurut Douglas McGregor

Douglas McGregor menunjukkan sudut padang yang berbeda dari perilaku manusia yaitu satu sisi pada dasarnya negatif disebut dengan teori X dan yang lainnya pada dasarnya positif disebut teori Y. Menurut teori X, pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan oleh sebab itu harus diarahkan atau mungkin dipaksa untuk melakukan pekerjaan. Sementara teori Y bersifat sebaliknya yaitu karyawan dapat menerima tanggung jawab dan menerima pekerjaan sebagaimana kebutuhan manusia lainnya seperti beristirahat dan bermain.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

© Hak cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Zaqiyah, Istiqomah, Fadilla, Mardianto, & Putra, 2023). Pemahaman tentang dimensi kinerja karyawan penting dalam upaya meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan atau industri lainnya. Kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel meliputi beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut (Budiasa, 2021):

- a. **Kualitas:** dilakukan dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan. Ini mencakup ketepatan, akurasi, dan keunggulan dalam hasil kerja.
- b. **Kuantitas:** Kuantitas dilihat dari kecepatan dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan dari masing-masing karyawan.
- c. **Waktu:** untuk jenis pekerjaan tertentu dengan estimasi waktu yang akan diselesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas pekerjaan lainnya.
- d. **Pengawasan:** setiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan tanpa meminta bantuan dari atasannya.
- e. **Hubungan Antar Karyawan:** tingkatan yang menunjukkan karyawan merasa percaya diri, mempunyai keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

(1) Indikator Kinerja

Indikator yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu (Pangestu, Rani, Ning Tyas, Farhah, & Afifah, 2022):

- (a) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (b) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- (c) Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

Selain itu menurut Wibowo(2015) mengatakan terdapat 7 indikator kinerja sebagai berikut:

(a) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi.

(b) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

(c) Feedback

Umpulan balik merupakan masukan yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja agar tercapai tujuan.

(d) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan tepat.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(e) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

(f) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

(g) Peluang

Peluang adalah kesempatan.

(2) Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja untuk memberikan landasan objektif dalam mengevaluasi sejauh mana suatu individu, tim, atau organisasi telah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut (Fitrah, Ulfah, Dwiyana, & Zainarti, 2023) tujuan pengukuran kinerja antara lain:

- a. Mengetahui sejauh mana tujuan organisasi sebagai tolak ukur untuk menunjukkan seberapa baik tujuan dicapai dan untuk menunjukkan seberapa baik tujuan dicapai dan menunjukkan organisasi bergerak menuju atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- b. Menyediakan fasilitas belajar bagi karyawan. Penilaian kinerja adalah alat untuk membimbing karyawan tentang bagaimana mereka harus bertindak dan memberikan dasar untuk mengubah perilaku, sikap, keterampilan, atau pengetahuan kerja yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai hasil terbaik di tempat kerja.
- c. Tingkatkan efisiensi. Penilaian kinerja jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya sukses dalam organisasi dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



menciptakan kondisi di mana setiap orang dalam organisasi diatur untuk unggul.

- d. Memberikan pertimbangan sistematis dalam pengambilan keputusan, atribusi, dan sanksi. Organisasi berkinerja tinggi mencoba untuk menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan/tunjangan, promosi, atau hukuman seperti penundaan promosi yang memiliki hubungan jelas dengan pengetahuan, kinerja keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Memotivasi karyawan. Dengan penilaian kinerja yang dikaitkan dengan manajemen kompensasi, karyawan dengan kinerja tinggi atau baik menerima penghargaan.

(3) Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Hubungan antara kompensasi dan kinerja telah menjadi topik yang signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kompensasi yang adil dan memadai dianggap sebagai salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi. Faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan, dan lingkungan kerja. (Asrul, Hasbiah, Sahabuddin, Burhanuddin, & Natsir, 2023)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu pada *table 2.1* dibawah ini sebagai berikut:

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Sumber dan Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Direktorat Penanganan Pengungsi Bnppb	Jurnal Manajemen dan Bisnis Mario Sipahutar dan Tufrida Murniati Hasyim	Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 127,8% terhadap kinerja sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sebesar 23,3%
2.	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dengan Kepuasan Sebagai variabel Intervening	Jurnal Pendidikan dan Konseling Mundiyanto dan Juniarto Rojo Prasetyo	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karena t-hitung lebih besar dari t-tabel ($7,271 > 1,988$) sedangkan Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena t-hitung lebih kecil dari t-tabel ($-1,957 < 1,988$)

Sumber: Data dikembangkan untuk penelitian

C Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

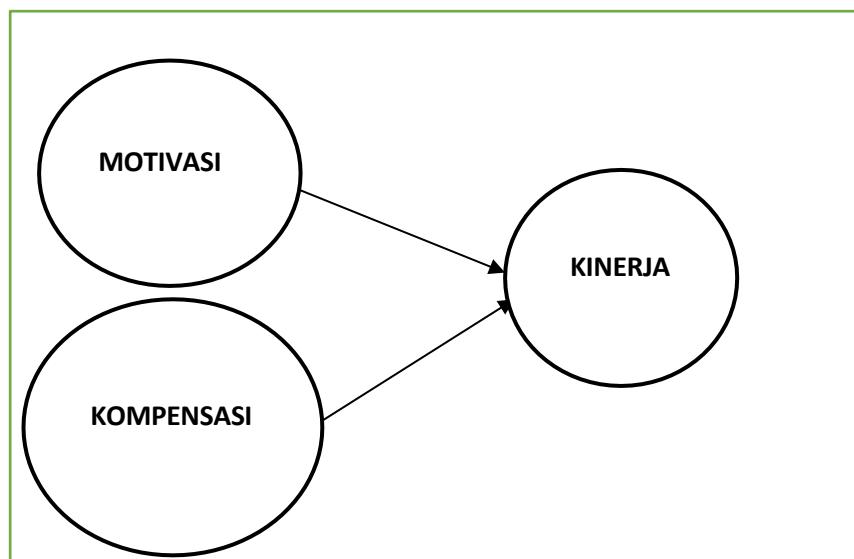
Kompensasi adalah salah satu fungsi yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya potensi dari kompensasi dalam meningkatkan kinerja (Sipahutar & Hasyim, 2021).

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Sugiono, Efendi, & Al-Afgani, 2021). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mundiyanto & Prasetyo, Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening, 2023)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Digunakan untuk penelitian ini 2024

Berdasarkan pada Gambar 2.2 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Kompenasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H₂: Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja

(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.