

## BAB II

### TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Teori dan Kajian Pustaka

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Kasmir, 2019) Kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017) Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau kinerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Amir, 2015) kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan akhir dari rangkaian proses kerja namun kinerja merupakan tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan input, proses, output dan bahan outcome.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan dan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau

organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

#### **b. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

##### 2. Faktor motivasi

Motivasi terbetuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berubah mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental ,fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang

pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Ada beberapa indikator kinerja menurut (Kasmir, 2019) yaitu :

1. Kualitas (Mutu), yaitu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.
2. Kuantitas, yaitu untuk mengukur kinerja, juga bisa dilakukan dengan cara melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.
3. Waktu, yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, ada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu, dapat diasumsikan bahwa kinerjanya tidak baik dan sebaliknya.
4. Ketepatan waktu, yaitu dimana kegiatan dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan.

## **2. Kompensasi**

### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai (Handayani et al., 2020). Menurut (Enny, 2019) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan

pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Sedangkan Menurut (Akbar et al., 2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang di peroleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

#### **b. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan yang dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
6. Biaya hidup atau cost of living
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

#### **c. Indikator Kompensasi**

Menurut (Afandi, 2018) menyatakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya :

### 1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

### 2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang di tanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

### 4. Fasilitas

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

## **3. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan hal penting karena motivasi mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi sebagai dorongan, merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Menurut (Hamli, 2018)

mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Teori motivasi Menurut (Robbins & Judge, 2018) teori terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.

#### **b. Faktor - faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut (Erri & Fajrin, 2018) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yaitu :

1. Faktor *intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolokan pegawai di berbagai instansi, munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.

2. Faktor *ekstern* yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

**c. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator menurut (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020) yaitu :

1. Daya dorong  
Pemimpin memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja secara maksimal.
2. Kemauan  
Pegawai harus melakukan pekerjaan atau tanggung jawabnya sesuai dengan hatinya.
3. Kerelaan  
Dalam melakukan pekerjaan harus ikhlas dan rela mengorbankan waktu untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Membentuk keahlian  
Harus mampu mengubah kemahiran menjadi sebuah ilmu baru.
5. Membentuk ketrampilan  
Kemampuan dalam melakukan pekerjaan secara kompleks dan rapi.
6. Tanggung jawab  
Harus melakukan yang telah menjadikan tugasnya untuk diselesaikan.
7. Kewajiban

Sesuatu kewajiban yang harus dilaksanakan dan dibebankan.

#### 8. Tujuan

Cara pemimpin mengatur dan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

### B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis dapat mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperbanyak bahan kajian dalam penelitian penulis. Berikut tabel penelitian – penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi pada penelitian ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti / Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Arief et al., 2021) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asian Tec Indonesia Jakarta Utara.	Kompensasi ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ ) Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asian Tec Indonesia Jakarta Utara.
2	(Agustinus, 2020) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Kompensasi ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ ) Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan karena kompensasi dan motivasi



			yang tinggi yang diperlihatkan meningkatkan kinerja karyawan.
3	(Sari et al., 2020) Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Kompensasi (X <sub>2</sub> ) Motivasi (X <sub>3</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	Hasil pengujian membuktikan bahwa : secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan didapatkan hasil bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Utami & Hindardjo, 2019) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Kompensasi (X <sub>1</sub> ) Motivasi (X <sub>2</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan tidak mempengaruhi kinerja mereka dikantor. Sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena menunjukkan bahwa motivasi sangat penting bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

5	(Astuti & Suhendri, 2019) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama.	Kompensasi (X <sub>1</sub> ) Motivasi (X <sub>2</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi sangat mempengaruhi secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.
6	(Kim & Jang, 2020) <i>The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry</i>	<i>Employee Compensation</i> (X <sub>1</sub> ) <i>Restaurant Industry</i> (X <sub>2</sub> ) <i>Economic Conditions</i> (X <sub>3</sub> ) <i>Firm Growth</i> (Y <sub>1</sub> ) <i>Firm Profitability</i> (Y <sub>2</sub> )	Hasil penelitian lebih lanjut menyiratkan bahwa perusahaan restoran dapat mempertimbangkan untuk melakukan peningkatan kompensasi karyawan secara bertahap untuk mempertahankan hasil kinerja yang lebih tinggi. Namun, peningkatan tersebut harus diimplementasikan dengan inisiatif yang tepat untuk mengurangi perilaku melalaikan oleh karyawan yang dibayar terlalu tinggi.
7	(Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018) <i>Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance</i>	<i>HR Bundle</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Abilities</i> (X <sub>2</sub> ), <i>Motivation</i> (X <sub>3</sub> ), <i>Employee Performance</i> (Y <sub>1</sub> ) <i>Opportunity</i> (Y <sub>2</sub> )	Hasil penelitian kami memberikan bukti bahwa paket SDM yang meningkatkan keterampilan dan meningkatkan peluang meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan; paket SDM yang meningkatkan peluang juga berkontribusi dalam meningkatkan peluang karyawan untuk berpartisipasi.
8	(Jean et al., 2017) <i>Effect of Compensation</i>	<i>Compensation Strategies</i> (X <sub>1</sub> )	Studi ini akhirnya menyimpulkan bahwa karyawan di perusahaan

<p><i>Strategies on Employee Recognition (X<sub>2</sub>)</i></p> <p><i>Employee Benefits (X<sub>3</sub>)</i></p> <p><i>Resource Availability (Y<sub>1</sub>)</i></p> <p><i>Employee Performance (Y<sub>2</sub>),</i></p>	<p><i>Performance: A</i></p> <p><i>Case Study of Mombasa Cement Limited Kimani</i></p>	<p>menganggap pengakuan sebagai sarana penghargaan dan percaya bahwa pemberian penghargaan sertifikasi secara umum memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik. Seperti yang dilaporkan, banyak karyawan juga berpendapat bahwa pengakuan tersebut merupakan penunjuk untuk menghargai masukan mereka yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan pada akhirnya diterjemahkan ke dalam produktivitas karyawan.</p>
<p>9 (Chien et al., 2020)</p> <p><i>The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia</i></p>	<p><i>Financial Motivation (X<sub>1</sub>)</i></p> <p><i>External Self-concept (X<sub>2</sub>)</i></p> <p><i>Enjoyment of Work (X<sub>3</sub>)</i></p> <p><i>Internal Self-concept (X<sub>4</sub>)</i></p> <p><i>Goal Internalization (X<sub>5</sub>)</i></p> <p><i>Employee Performance (Y<sub>1</sub>)</i></p>	<p>Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa motivasi tenaga kerja dipandang sebagai strategi bisnis utama. Lima motivator kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan diteliti: motivasi finansial, konsep diri eksternal, kenikmatan kerja, konsep diri internal dan internalisasi tujuan. Tiga motivator kerja ditemukan secara efektif meningkatkan kinerja karyawan. Konteks Mongolia yang unik untuk penelitian ini dapat ditambahkan ke dalam literatur motivasi di tempat kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan</p>

---

			prioritas strategis bisnis yang mendasar.
10	(Paulus, 2022) <i>The Effect of Remuneration, Work Discipline and Motivation on Employee Performance</i>	<i>Remuneration (X<sub>1</sub>)</i> <i>Work Discipline (X<sub>2</sub>)</i> <i>Work Motivation (X<sub>3</sub>)</i> <i>Employee Performance (Y<sub>2</sub>)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi, disiplin kerja, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Secara spesifik, motivasi kerja ditemukan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

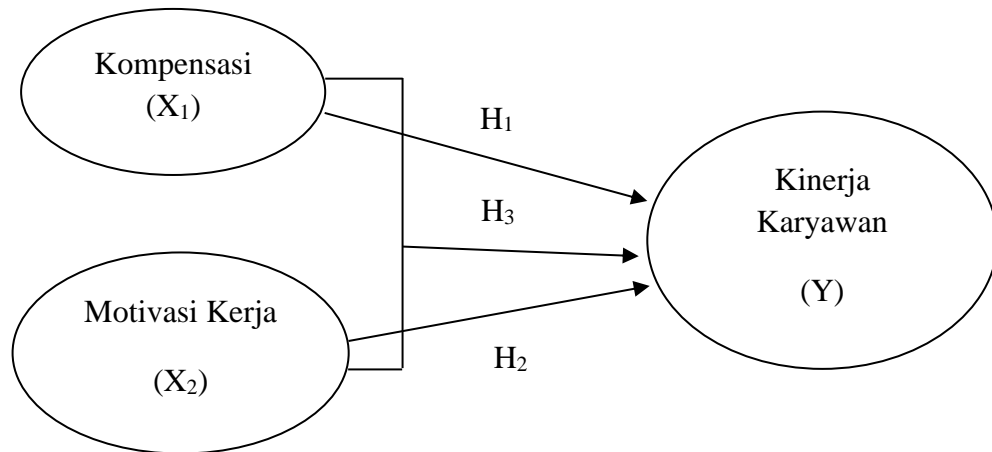
---

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan di teliti pada penelitian ini. Pada umumnya perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawan. Dalam meningkatkan kinerja, perusahaan memberikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat, yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain sehingga variabel bebas yaitu kompensasi ( $X_1$ ) yaitu terdiri dari gaji, insentif, dan fasilitas serta motivasi kerja ( $X_2$ ) yaitu daya dorong, kemauan, dan membentuk keahlian. Sedangkan variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y_1$ ) yang terdiri dari kualitas dan kuantitas.

Berdasarkan uraian kerangka pikir diatas, maka skema kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> = Berpengaruh secara parsial terhadap Y

H<sub>3</sub> = Berpengaruh secara simultan antara H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> terhadap Y

#### D. Perumusan Hipotesis

##### 1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena apabila seorang karyawan merasa puas jika diberi kompensasi dan mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan diberikan upah dan gaji, kepuasan diberikan insentif, kepuasan diberikan tunjangan, kepuasan diberikan fasilitas.

Pada Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh (Agustinus, 2020) dan (Liga febrina et al., 2021) mendapatkan hasil bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan karena kompensasi dan motivasi yang tinggi yang di perhatikan meningkatkan kinerja karyawan dan berdasarkan penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh (Utami & Hindardjo, 2019) yang menyatakan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_1$  : Terdapat pengaruh secara signifikan Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena apabila seorang karyawan merasa puas karyawan tersebut bisa meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu diberikan daya dorong, diberikan kemauan, diberikan kerelaan, diberikan untuk membentuk keahlian diberikan untuk membentuk ketrampilan, diberikan tanggung jawab, diberikan kewajiban, diberikan tujuan.

Pada penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh (Astuti & Suhendri, 2019) dan (Asriani et al., 2020) mendapatkan hasil bahwa variabel kompensasi dan motivasi sangat mempengaruhi secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan dan berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sari et al., 2020) secara parsial kompensasi dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_2$  : Terdapat pengaruh secara signifikan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## 3. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi dan Motivasi Kerja sangat berpengaruh pada Kinerja Karyawan karena apabila seorang karyawan diberikan kompensasi yang

layak dan benar maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga jika karyawan diberikan motivasi kerja dengan pegawai ataupun atasan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh (Arief et al., 2021) dan (Sari et al., 2020) mendapatkan hasil bahwa variabel kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh secara simultan antara Kompensai (X<sub>1</sub>) dan Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).