

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teori**

Pada penelitian ini, teori atribusi dari Heider (1958). Teori atribusi memberi penjelasan mengenai pemahaman akan bagaimana kita mengidentifikasi penyebab dan motif di balik perilaku individu. Ketika kita mengamati perilaku seseorang, kita dapat menentukan apakah perilaku tersebut berasal dari faktor internal, seperti karakter, sikap, atau sifat individu, atau faktor eksternal, seperti tekanan situasi atau kondisi tertentu yang mempengaruhi perilaku individu (Luthans, 2005). Pengaruh baik yang dihasilkan oleh sumber internal maupun eksternal dapat mempengaruhi penilaian kinerja individu, seperti bagaimana atasan menyikapi atasan yang dibawahnya, serta hal tersebut dapat memengaruhi perasaan dan kepuasan kerja dari para individu tersebut yang dikerjakan.

Dalam penelitian ini, teori atribusi dipilih sebagai acuan karena teori tersebut dapat menjelaskan perilaku individu secara komprehensif. Setiap individu memiliki perilaku yang berbeda-beda, sehingga memerlukan pendekatan yang beragam. Dengan menerapkan teori atribusi, diharapkan penelitian ini dapat membantu mengatasi masalah terkait kinerja karyawan dan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja di sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Vroom (1964), teori atribusi berpengaruh pada motivasi karyawan karena individu cenderung berusaha untuk menjelaskan penyebab keberhasilan atau kegagalan mereka. Jika mereka mengatribusikan kinerja yang baik kepada kemampuan dan usaha pribadi, mereka akan merasa termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi dibentuk untuk menggapai tujuan tertentu. Tujuan adalah apa yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi. Hal tersebut bisa berupa perbaikan layanan pelanggan, memenuhi permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk dan jasa, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan kinerja organisasi. Mengukur hasil kerja dan prestasi organisasi yang diperoleh untuk mencapai tujuan organisasi, dapat menjadi kriteria bagi evaluasi kinerja organisasi. Kinerja dapat

dilihat dari dua aspek, yaitu proses dan hasil pekerjaan. Kinerja adalah proses akan bagaimana pekerjaan dilakukan untuk meraih hasil kerja yang diharapkan. Selain itu, kinerja merupakan hasil dari usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan, yang dapat diukur dengan kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Sutedjo & Mangkunegara (2018), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggung jawabnya. Pemantauan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang harus dilakukan secara berkesinambungan untuk mengetahui perkembangan kinerjanya. Hal ini akan memberikan informasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan ekspektasi organisasi. Adapun menurut Sangkaen et al., (2019), kinerja adalah potensi yang ditunjukkan oleh seseorang karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, organisasi, ataupun dirinya sendiri. Selain itu menurut Sabarofek (2020), kinerja merupakan produk yang dihasilkan oleh karyawan melalui jumlah dan kualitas usaha yang dapat dicapai dalam batas waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk meraih tujuan yang ditentukan.

#### **2.1.1.1. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bintoro & Daryanto (2017), indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas

Kinerja diukur dari bagaimana cara karyawan menilai hasil kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta tingkat kelengkapan tugas dibandingkan dengan keahlian dan kapabilitas karyawan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dari suatu proses yang diwakili dalam bentuk seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Sebagai penyelesaian kegiatan pada waktu yang ditetapkan, yang akan menghasilkan output yang tepat serta memastikan efisiensi waktu untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Kemampuan dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang lebih tinggi dari setiap unit penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan komitmen. Ini adalah tingkatan di mana karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

### 2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

- Dari segi psikologi, kemampuan ada dua jenis, yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Ini berarti bahwa pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) atau bahkan di atas normal, termasuk yang *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang tepat untuk jabatan mereka serta terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja optimal.

#### 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di organisasinya mempengaruhi motivasi kerjanya. Orang yang bersikap positif akan menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi, sementara orang yang bersikap negatif akan menunjukkan rendahnya motivasi kerja. Situasi kerja mencakup hubungan antar karyawan, sarana kerja, suasana kerja, keputusan pimpinan, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Kasmir (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kapabilitas dan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan sebuah tugas.

2. Pengetahuan

Memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaan, seseorang yang menguasainya dengan baik akan menghasilkan hasil yang memuaskan.

3. Rancangan Kerja

Menciptakan rencana kerja yang akan membantu para karyawan dalam mencapai tujuan mereka.

4. Kepribadian

Hal ini adalah karakteristik individu yang dimiliki oleh setiap karyawan bervariasi atau berbeda-beda.

5. Motivasi Kerja

suatu proses yang mendorong individu untuk mencapai tujuan mereka melalui pencapaian tujuan tertentu.

6. Budaya Organisasi

- Hal ini adalah kebiasaan dan norma yang dianut dan dijalankan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

7. Kepemimpinan

Proses pimpinan untuk membimbing bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan melalui pengelolaan, pengaturan, dan kepemimpinan.

8. Gaya Kepemimpinan

Cara atau metode yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

9. Kepuasan Kerja

Suatu konsep yang menggambarkan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas dalam organisasi.

10. Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang berada di sekitar ruang kerja, termasuk aspek fisik, psikologis, sosial, budaya, dan teknologi.

11. Loyalitas

Komitmen seorang karyawan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja dan untuk terus bekerja dengan baik.

## 12. Komitmen

Tingkat kepatuhan dan dedikasi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam bekerja.

## 13. Disiplin Kerja

Sikap dan perilaku seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan tepat waktu serta sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan definisi konsep yang telah ditinjau, dapat disimpulkan bahwa hasil dari usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tergantung pada jumlah dan kualitas usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, pemantauan kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh seseorang harus dilakukan secara berkesinambungan untuk mengetahui perkembangan kinerjanya. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu efektivitas dan kemandirian. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

### 2.1.2. Kompensasi

Menurut Zainuri & Mundakir (2018), kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memenuhi keperluan, baik dalam bentuk uang maupun bukan uang, sebagai ganti bantuan sehingga organisasi bisa berfungsi dan mencapai tujuan mereka. Adapun menurut Karomah & Aldiansyah (2019), kompensasi merupakan bayaran apapun yang diterima oleh pegawai sebagai penghargaan atas kerja keras mereka, berupa uang, barang, langsung atau tidak langsung, terkait dengan jasa yang diberikan dalam pekerjaannya. Selain itu, menurut Putra & Mujiati (2022), karyawan akan menerima penghasilan berupa gaji, insentif, dan tunjangan yang bersifat kompensasi dari perusahaan sebagai balas jasa atas suatu pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan indikator yang telah ditentukan. Adapun menurut Jufrizen (2018), kompensasi merupakan segala jenis pendapatan, berupa uang, barang, ataupun material lainnya yang diterima karyawan secara langsung maupun tak langsung sebagai balas jasa atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

### 2.1.2.1. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

#### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi Langsung adalah bentuk pemberian bayaran kepada karyawan yang diberikan berdasarkan jumlah jam kerja atau jam kerja yang berhasil dicapai. Imbalan ini diberikan berdasarkan jumlah jam kerja atau produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, bonus, dan insentif.

##### a. Gaji

Gaji adalah jenis kompensasi langsung yang dibayarkan kepada para pekerja karena kinerja atau jam kerja yang telah mereka lakukan. Gaji juga bisa dibayarkan sebagai bentuk pembayaran tetap atau tunjangan.

##### b. Upah

Upah adalah jumlah uang yang dibayarkan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu. Upah biasanya diberikan setelah pekerjaan selesai, dan dibayarkan dalam jumlah yang telah disetujui sebelumnya.

##### c. Insentif

Insentif adalah hadiah atau *reward* yang ditawarkan untuk memotivasi seseorang atau organisasi untuk bertindak. Ini bisa berupa kompensasi uang, hadiah barang atau jasa yang dapat memberikan manfaat kepada penerima.

#### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan atas jasa mereka yang tidak berupa uang tunai. Kompensasi ini termasuk manfaat seperti asuransi kesehatan, liburan, dan program penghematan. Kompensasi ini berfungsi untuk memotivasi karyawan dan mendukung kesejahteraan mereka.

### **2.1.2.2. Indikator Kompensasi**

Menurut Hasibuan dalam Heryenzus & Laia (2018), indikator kompensasi yaitu:

1. Gaji

Kompensasi finansial yang diterima pekerja sebagai akibat dari status mereka sebagai karyawan yang memberikan usaha dan ide-ide untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Upah

Kompensasi finansial langsung yang dibagikan kepada karyawan berdasarkan waktu kerja, jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan.

3. Insentif

Pemberian bonus atau hadiah berupa uang atau barang yang diberikan untuk menghargai kinerja atau prestasi yang telah dicapai.

4. Tunjangan

Pembayaran tambahan yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawannya yang mencerminkan kepuasan atas prestasi kerja dan loyalitas yang tinggi.

### **2.1.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan

Jika jumlah permintaan pekerjaan lebih besar daripada penawaran untuk mencari pekerjaan, upah yang diberikan relatif rendah. Namun, jika pencari kerja lebih sedikit daripada permintaan, upahnya relatif lebih tinggi.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Organisasi

Jika organisasi atau bisnis memiliki kemampuan dan keinginan untuk membayar lebih, tingkat kompensasinya akan semakin tinggi. Di sisi lain, jika mereka tidak memiliki daya untuk membayar, upah yang diberikan akan relatif rendah.

### 3. Serikat Buruh

Jika serikat buruhnya kuat dan memiliki pengaruh yang signifikan, maka tingkat kompensasi akan lebih tinggi; sebaliknya, jika serikat buruhnya lemah dan tidak berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif rendah.

### 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas karyawan baik dan hasilnya meningkat, penghasilan menjadi lebih tinggi. Di sisi lain, saat produktivitas buruk dan hasilnya rendah, upah juga akan rendah.

### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Melalui Undang-undang Kepres, pemerintah telah menetapkan batas upah / balas jasa minimum untuk melindungi masyarakat dari tindakan pengusaha yang sewenang-wenang dalam menentukan besarnya balas jasa yang akan diberikan kepada karyawan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan oleh pemerintah.

### 6. Biaya Hidup

Biaya hidup di suatu daerah dapat mempengaruhi tingkat kompensasi / upah yang diterima, di mana upah akan lebih tinggi jika biaya sehari-hari di daerah tersebut tinggi. Sebaliknya, jika biaya sehari-hari di daerah tersebut rendah, maka upah relatif kecil.

### 7. Jabatan Karyawan

Karyawan yang berada di posisi yang tinggi, secara logis, memperoleh gaji yang lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan di posisi yang rendah mendapat bonus yang lebih rendah. Hal ini wajar karena orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang lebih banyak mendapatkan imbalan yang lebih besar.

### 8. Pengalaman Kerja dan Pendidikan

Seseorang yang mempunyai pendidikan tinggi dan banyak pengalaman kerja ditawarkan peluang dan keterampilan yang lebih baik, yang berujung pada gaji yang lebih besar. Sebaliknya, orang-orang dengan pendidikan rendah dan pengalaman kerja sedikit berhak atas gaji yang lebih kecil.

## 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Ketika ekonomi berkembang, jumlah tenaga kerja yang tersedia akan meningkat, menyebabkan upah yang ditawarkan semakin tinggi dan mencapai *full employment*. Namun, jika ekonomi kurang berkembang (depresi), tingkat upah biasanya akan turun karena adanya pengangguran (*disquieted unemployment*).

## 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika pekerjaan memiliki sifat yang lebih sulit dan memiliki resiko (finansial, keselamatan) yang signifikan, maka upah atau gaji yang akan diterima akan lebih tinggi, karena diperlukan keahlian dan keterampilan yang lebih besar untuk melakukannya. Namun, jika beberapa pekerjaan relatif sederhana dan resiko (finansial, kecelakaan) yang terlibat rendah, maka upah atau gaji yang diterima akan relatif rendah.

- Berdasarkan definisi konsep yang telah ditinjau, dapat disimpulkan bahwa imbalan yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada para karyawannya untuk menghargai kerja keras dan jasa yang mereka berikan, baik dalam bentuk uang maupun barang, langsung maupun tidak langsung. Kompensasi ini juga bertujuan agar organisasi tersebut dapat berfungsi dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditentukannya. Kompensasi tersendiri terbagi ke dalam dua jenis, yakni kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah bentuk pemberian bayaran kepada karyawan yang diberikan berdasarkan jumlah jam kerja atau jam kerja yang berhasil dicapai, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah pembayaran yang dibagikan kepada karyawan atas jasa mereka yang tidak berupa uang tunai. Adapun indikator kompensasi dalam penelitian ini yaitu gaji, upah, insentif, dan tunjangan.

### 2.1.3. Motivasi Kerja

Menurut Zainuri & Mundakir (2018), motivasi kerja adalah pendorong dari kebutuhan dalam diri para pegawai yang perlu dipenuhi agar mereka dapat sesuai dengan lingkungannya. Hal ini juga menggambarkan kondisi yang memotivasi pegawai untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, setiap pegawai tidak hanya memiliki perbedaan dalam kemampuan, tetapi juga memiliki perbedaan dalam kehendak untuk lakukan sesuatu yang didasari oleh motivasi. Adapun menurut

Kuhua et al., (2019), motivasi pada dasarnya adalah kondisi psikologis yang menyebabkan tindakan yang diambil untuk memenuhi kebutuhan, mencapai tujuan yang diinginkan atau mengurangi ketidakseimbangan. Selain itu, menurut Arisanti et al., (2019), motivasi kerja adalah sebuah faktor yang menginspirasi dan menggerakkan seseorang dari dalam maupun luar dirinya untuk menggunakan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun menurut Sari Pascariati Kasman (2021), motivasi kerja adalah sebuah proses internal atau eksternal yang membantu seorang individu mencapai tingkat antusiasme dan daya tahan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan teori Maslow, motivasi disusun dalam suatu urutan. Kebutuhan tertinggi yang diperlukan adalah aktualisasi diri sedangkan kebutuhan paling rendah adalah kebutuhan fisiologis.

1. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self-actualization need*)

- Kebutuhan yang berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sebenarnya untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

2. Kebutuhan Penghargaan Diri (*Esteem-need*)

Kebutuhan untuk merasa dihargai dan dihormati oleh orang lain. Kebutuhan ini mencakup rasa percaya diri, kompetensi, dan kontribusi yang bermakna.

3. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan untuk merasa aman dan terlindungi, yang termasuk di antaranya adalah ketenangan, keamanan finansial, dan perlindungan dari ancaman.

4. Kebutuhan Fisiologis (*physiological-need*)

Kebutuhan dasar individu seperti makanan, minuman, tidur, perlindungan, dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan yang paling fundamental dan harus dipenuhi terlebih dahulu.

### **2.1.3.1. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Sesuai sifatnya, motivasi adalah penggerak bagi tindakan manusia, oleh karena itu pengelolaan perusahaan harus mampu menciptakan motivasi yang bisa membangkitkan orang untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Jika melihat dari perannya, motivasi di dalam perusahaan dibagi menjadi dua macam, yaitu:

### 1. Motivasi positif

Motivasi positif adalah suatu cara atau strategi untuk meningkatkan kinerja atau tujuan dengan memberikan dorongan dan dukungan untuk mencapai kesuksesan. Strategi ini berfokus pada meningkatkan kemampuan individu untuk mencapai tujuan mereka dengan cara mengidentifikasi perasaan positif yang terkait dengan kinerja dan tujuan. Strategi ini juga mencakup pemberian dorongan dan dukungan untuk meningkatkan kinerja, peningkatan kemampuan untuk mencapai tujuan, dan meningkatkan kepercayaan diri. Motivasi positif dapat meningkatkan produktivitas, komitmen, dan kinerja.

### 2. Motivasi negatif

Motivasi negatif adalah proses yang mengarah pada perilaku yang dikontrol oleh hasil yang tidak dikehendaki, seperti ancaman, hukuman, atau pembalasan. Motivasi negatif dapat membantu seseorang untuk menghindari perilaku yang diinginkan, tetapi juga dapat meningkatkan kecemasan dan ketegangan, yang dapat menghambat produktivitas dan kreativitas.

#### **2.1.3.2. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Robbins & Timothy (2017), ada beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran motivasi, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Faktor intrinsik

Faktor motivasi internal yang dapat meningkatkan prestasi seseorang, yaitu kemajuan, pengakuan, dan pencapaian.

#### 2. Faktor ekstrinsik

Faktor motivasi yang berasal dari luar diri seseorang, misalnya pemantauan, insentif, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja.

Berdasarkan definisi konsep yang telah ditinjau, dapat disimpulkan bahwa definisi motivasi kerja dalam penelitian ini adalah faktor penting yang memotivasi seseorang untuk menggunakan semua kemampuannya untuk mencapai hasil yang baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Motivasi kerja juga merupakan pendorong dari kebutuhan dalam diri pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Motivasi itu tersendiri terbagi ke dalam dua jenis, yakni motivasi

positif dan negatif. Motivasi positif adalah suatu cara atau strategi untuk meningkatkan kinerja atau tujuan dengan memberikan dorongan dan dukungan untuk mencapai kesuksesan, sedangkan motivasi negatif adalah proses yang mengarah pada perilaku yang dikontrol oleh hasil yang tidak dikehendaki, seperti ancaman, hukuman, atau pembalasan. Adapun indikator motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu faktor intrinsik (kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, pencapaian) dan faktor ekstrinsik (kondisi kerja).

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan beberapa artikel dan penelitian terdahulu sebagai pedoman dan referensi dalam menulis penelitian ini. Tabel 2.1 merupakan hasil rangkuman dari penelitian terdahulu serta variabel yang digunakan.

*Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu*

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil	Perbedaan
1	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Indoraya Internasional di Yogyakarta).	Pudjo Wibowo (2018)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan kuisisioner metode likert.	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja	Astuti, Rini; Suhendri (2020)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan	Penelitian ini mengkaji terkait kompensasi dan motivasi

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil	Perbedaan
	Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama.		pendekatan asosiatif dan metode kuantitatif dengan melakukan kuisisioner dengan metode likert.	terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera.	Sutedjo, Adji Sigit; Mangkunegara, Anwar, Prabu (2018)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan melakukan kuisisioner metode likert.	Faktor kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero)	Kartika Dwi Arisanti, Ariandi Santoso, Siti Wahyuni (2019)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan melakukan kuisisioner	Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin Kerja memiliki	Penelitian ini mengkaji terkait motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil	Perbedaan
	Cabang Nganjuk.		dengan metode likert.	pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	
5	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu.	Udin Putra, Bakri Hasanuddin, Wiri Wirastuti (2018)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan melakukan kuisioner dengan metode likert.	Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
6	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Benwin Indonesia Di Kota Batam.	Sherlie, Hikmah (2020)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan kuisioner metode likert.	Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil	Perbedaan
7	Pengaruh Kompensasi, Disiplin, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Dinamika Finance, Tbk Cabang Medan.	Silalahi, Jamaluddin, Hulu, Tumanggor (2022)	Metode yang diterapkan adalah pendekatan kuantitatif dengan melakukan kuisisioner dengan metode likert.	Kompensasi, Disiplin, dan Motivasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait kompensasi, disiplin, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Kusuma Kaison Sentul-Bogor.	Yuningsih, Erni Harini, Sri Rifky, M Gusnul (2020)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan melakukan kuisisioner dengan metode likert.	Motivasi Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Lautan	Murtiyoko (2019)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dianalisis	Kompensasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap	Penelitian ini mengkaji terkait kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil	Perbedaan
	Otsuka Chemical.		menggunakan statistik.	kinerja karyawan.	
10	Pengaruh Motivasi, Kondisi Kerja, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Primissima.	B. Disfantino, D. Subiyanto, E. Septyarini (2022)	Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan melakukan kuisisioner dengan metode likert.	Motivasi, Kondisi Kerja, Kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian ini mengkaji terkait motivasi, kondisi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### 2.3. Kerangka Berpikir

Karyawan merupakan pilar yang tak terganti dalam sebuah perusahaan karena mereka merupakan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mencapai prestasi yang tinggi bukanlah hal yang mudah, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk kompensasi dan motivasi kerja.

Secara umum, kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu seperti kemampuan dan minat individu yang bekerja, pemahaman dan penerimaan tentang cara menugaskan tugas dan peran serta tingkat motivasinya, jumlah sekaligus komposisi kompensasi yang diberikan, pemilihan tempat kerja yang tepat, lalu adanya pelatihan dan promosi serta rasa aman ke masa depan (melalui diberikannya pesangon), ikatan dengan rekan-rekan kerjanya, relasi dengan pemimpin.

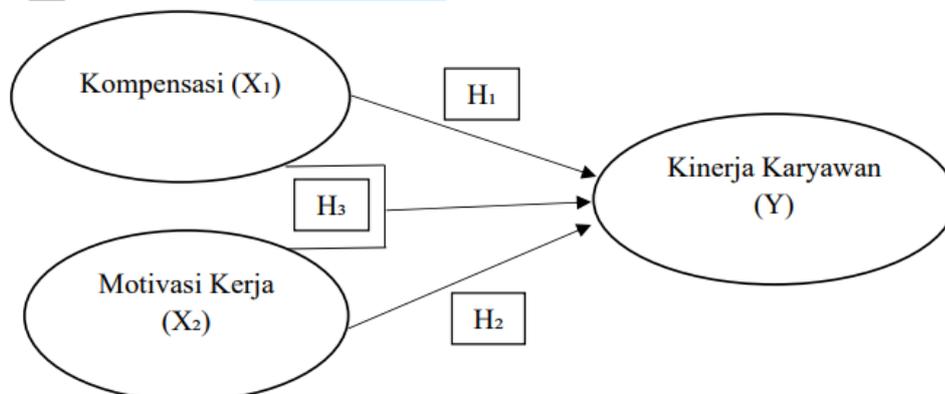
Berdasarkan teori atribusi yang dikemukakan oleh Heider (1958), menjelaskan tentang pemahaman akan bagaimana kita mengidentifikasi penyebab dan motif di balik perilaku individu. Ketika kita mengamati perilaku seseorang, kita dapat menentukan apakah perilaku tersebut berasal dari faktor internal, seperti

karakter, sikap, atau sifat individu, atau faktor eksternal, seperti tekanan situasi atau kondisi tertentu yang mempengaruhi perilaku individu (Luthans, 2005). Menurut Vroom (1964), teori atribusi berpengaruh pada motivasi karyawan karena individu cenderung berusaha untuk menjelaskan penyebab keberhasilan atau kegagalan mereka. Jika mereka mengatribusikan kinerja yang baik kepada kemampuan, mereka akan merasa termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti telah menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan aspek yang penting bagi para karyawan karena dapat memengaruhi tingkat kinerja mereka. Semakin baik kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Selain itu, peneliti juga menyimpulkan bahwa karyawan membutuhkan motivasi untuk semangat kerja dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, semakin banyak dorongan dan dukungan yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja mereka.

Dalam hal ini kebijakan pemberian kompensasi dari perusahaan dan motivasi kerja dari karyawan karena adanya motif kebutuhannya menjadi faktor utama yang dapat menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan kata lain, kompensasi dan motivasi tersebut secara konseptual akan memiliki pengaruh terhadap hasil kinerjanya.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan di atas maka kerangka berpikir dapat peneliti visualkan dalam sebuah gambar atau model analisis, sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir  
Sumber: Data diolah oleh Peneliti

Menurut Sugiyono (2018), kerangka berpikir adalah sebuah model konseptual yang mendeskripsikan bagaimana sebuah teori mengaitkan beberapa variabel penting yang telah diidentifikasi sebagai masalah. Dalam struktur berpikir, ada penjelasan teoritis yang menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel independen dengan dependen, dan apabila ada variabel intervening atau variabel mediasi, maka diharuskan menjelaskan alasan kenapa variabel tersebut dapat terlibat dalam penelitian.

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka berpikir pada Gambar 2.1, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

##### **2.4.1. Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

- Kompensasi dianggap sangat penting bagi para pekerja karena mereka menginginkan imbalan yang diterima untuk memenuhi kebutuhan pokok dan meningkatkan kesejahteraan. Ketika perusahaan atau organisasi dapat membangkitkan semangat kerja pekerjanya, maka satu dari tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas telah tercapai. Perusahaan biasanya telah merencanakan dan mengelola penghargaan bagi para pekerjanya, dan ketika pemberian penghargaan tepat sasaran, para pekerja akan lebih bahagia dan termotivasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja para pekerja, karena beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari penghargaan terhadap kinerja pekerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Astuti & Suhendri (2020) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian Heryenzus & Laia (2018), mengemukakan hal yang sama bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, maka hipotesis ( $H_1$ ) dalam penelitian ini yaitu:

**$H_1$ : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

##### **2.4.2. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Karyawan yang didorong oleh motivasi akan bersemangat dan antusias untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Sebab, motivasi

kerja dapat menginspirasi karyawan dan memberikan mereka semua kemampuan dan keahlian untuk bekerja keras dan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Suhendri (2020) bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian Sherlie & Hikmah (2020) mengemukakan hal yang sama bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, maka hipotesis ( $H_2$ ) dalam penelitian ini yaitu:

**$H_2$ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.4.3. Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Kompensasi dan motivasi di tempat kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan ketika seorang karyawan menerima kompensasi yang tepat atas pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk perusahaan, mereka akan merasa dihargai dan ini akan memacu motivasi kerja yang meningkat.

Dengan demikian, kinerja yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan akan mencapai puncaknya. Hal ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Untuk itu, setiap organisasi atau perusahaan harus dapat menentukan dan menetapkan kompensasi yang tepat untuk mendorong pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pudjo (2018) bahwa kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, maka hipotesis ( $H_3$ ) dalam penelitian ini yaitu:

**$H_3$ : Kompensasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**