

# SKRIPSI

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI  
NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA  
INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR**

**TSABIITAH MUSTAHFIZDAH ARSAL  
A021181504**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## **PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**TSABIITAH MUSTAHFIZDAH ARSAL**

**A021181504**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

**TSABIITAH MUSTAHFIZDAH ARSAL**  
**A021181504**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 07 Januari 2023

Pembimbing I

Dra. Hj. Andi Reni, M.Si., Ph.D., C SEM., CWM  
NIP. 196412311990112001

Pembimbing II

Dra. Hj. Nursiah Sallatu, M.A  
NIP. 196204131987022002



Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR

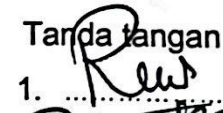
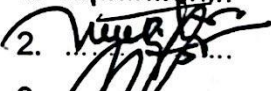

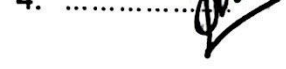
Disusun dan Diajukan Oleh

**TSABIITAH MUSTAHFIZDAH ARSAL**  
**A021181504**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **08 Februari 2023** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda tangan
1.	Dra. Hj. Andi Reni, M.Si., Ph.D., C SEM, CWM	Ketua	1. 
2.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, M.A	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si	Anggota	3. 
4.	Insany Fitri Nurqamar, S.E., M.M	Anggota	4. 



Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tsabiitah Mustahfizdah Arsal

NIM : A021181504

Jurusan/Program Studi : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**"Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial**

**terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel**

**Intervening pada Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara**

**Internasional Sultan Hasanuddin Makassar"**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 07 Januari 2023

Yang membuat pernyataan,



Tsabiitah Mustahfizdah Arsal

## PRAKATA

*Alhamdulillah Rabbil-'alamin.* Puji Syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah *Subhanu wa Ta'ala*, karena berkat rahmat dan karunia-Nya serta petunjuk dan pertolongannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Salam dan salawat semoga selalu tercurah bagi baginda Rasulullah Muhammad *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* sebagai suri teladan, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar”. Peneliti telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, di dalam kesempatan ini peneliti hendak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua peneliti yang selalu memberikan dukungan dan doa secara moril dan materiil.
2. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Si., selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., CWM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

5. Bapak Andi Aswan, SE., MBA, M.Phil., DBA, selaku Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Dr. Jusni, M.Si., selaku Dosen Penasehat Akademik bagi peneliti.
7. Ibu Dra. Hj. Andi Reni, M.Si., Ph.D., C SEM, CWM, selaku Dosen Pembimbing I dan Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA, selaku Dosen Pembimbing II peneliti yang dengan sabar telah membimbing dan memberikan arahan kepada peneliti.
8. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si. dan Ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji peneliti yang telah memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti selama berkuliah.
10. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar atas diberikannya kesempatan untuk dapat magang dan melakukan penelitian di sana.
11. Pimpinan dan staf-staf Departemen Manajemen dan Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan administratif dan dukungan.
12. Adik-adik atau saudara-saudara peneliti yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
13. Teman-teman dan sahabat-sahabat peneliti di kampus dan dimana pun berada yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman seperjuangan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin angkatan 2018 (INCREDI18BLE) yang sudah berjuang bersama-sama dari maba, serta selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini.

15. Keluarga Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (Kema FEB-UH) yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini.

16. Keluarga Ikatan Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (Immaj FEB-UH) yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini.

17. Keluarga Himpunan Mahasiswa Islam (Hml) Komisariat Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini.

18. Semua pihak terlibat yang tidak sempat disebutkan yang turut serta dalam membantu penyusunan skripsi ini.

Seperti peribahasa yang mengatakan “tak ada gading yang tak retak” peneliti menyadari bahwa skripsi ini pun masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dalam memajukan dan mencerahkan ilmu pengetahuan yang cerah seperti matahari pagi.

Makassar, 09 Januari 2023

Peneliti



## ABSTRAK

### **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar**

Tsabiitah Mustahfizdah Aرسال  
Andi Reni  
Nursiah Sallatu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar, dengan ini tujuannya sebagai berikut : (1) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Finansial terhadap Motivasi (2) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan (3) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi (4) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan (5) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (6) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening* (7) Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*. Metode penelitian yang digunakan ialah kuantitatif dan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka, wawancara, kuesioner dan observasi. Kemudian sampel pada penelitian ini sebanyak 40 responden dan teknik analisis data menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa (1) Kompensasi Finansial (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Z) (2) Kompensasi Finansial (X1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (3) Kompensasi Non Finansial (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Z) (4) Kompensasi Non Finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (5) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (6) Kompensasi Finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening* (7) Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*.

**Kata Kunci:** Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Motivasi, Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

### ***The Influence of Financial Compensation and Non-Financial Compensation on The Performance of Employees with Motivation as an Intervening Variable at Pt. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin Makassar International Airport***

Tsabiitah Mustahfizdah Aرسال  
Andi Reni  
Nursiah Sallatu

*This study aims to determine the effect of financial compensation and non-financial compensation on employees with motivation as an intervening variable at PT. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin International Airport Makassar, with this the following objectives: (1) To determine the positive and significant effect of Financial Compensation on Motivation (2) To determine the positive and significant effect of Financial Compensation on Employee Performance (3) To determine the positive and significant effect of Non-Financial Compensation on Motivation (4) To determine the positive and significant effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance (5) To determine the positive and significant effect of Motivation on Employee Performance (6) To determine the positive and significant effect Financial Compensation on Employee Performance with Motivation as an intervening variable (7) To determine the positive and significant effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance with Motivation as an intervening variable. The research method used is quantitative and qualitative with data collection techniques through literature, interviews, questionnaires and observation. Then the sample in this study were 40 respondents and the data analysis technique used SPSS 25. The results of this study prove that (1) Financial Compensation (X1) has a positive and significant effect on Motivation (Z) (2) Financial Compensation (X1) has no positive and significant effect on Employee Performance (Y) (3) Non-Financial Compensation (X2) has a positive and significant effect on Motivation (Z) (4) Non-Financial Compensation has no positive and significant effect on Employee Performance (Y) (5) Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance (6) Financial Compensation has no positive and significant effect on Employee Performance with Motivation as an intervening variable (7) Non-Financial Compensation has a positive and significant effect on Employee Performance with Motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** *Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Motivation, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	14
2.1.1 Definisi Manajemen SDM.....	14
2.1.2 Fungsi Manajemen SDM.....	15
2.1.3 Tujuan Manajemen SDM.....	17
2.2 Kompensasi.....	18
2.2.1 Definisi Kompensasi.....	18
2.2.2 Tujuan Kompensasi.....	19
2.2.3 Asas Kompensasi.....	22
2.2.4 Jenis-Jenis Kompensasi.....	23
2.2.5 Sistem Kompensasi.....	24
2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi.....	26
2.3 Kinerja Karyawan.....	27
2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan.....	27
2.3.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kerja.....	29
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	30
2.3.4 Indikator Penilaian Kerja.....	32
2.4 Motivasi.....	33
2.4.1 Definisi Motivasi.....	34
2.4.2 Tujuan Motivasi.....	36
2.4.3 Teori Motivasi.....	37
2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	42
2.4.5 Sumber Motivasi.....	43
2.5 Hasil Penelitian Terdahulu.....	45
2.6 Kerangka Pemikiran.....	49
2.7 Hipotesis Penelitian.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	51

3.1 Rancangan Penelitian .....	51
3.2 Tempat dan Waktu .....	51
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	52
3.3.1 Populasi Penelitian .....	52
3.3.2 Sampel Penelitian .....	52
3.4 Jenis Data dan Sumber Data .....	52
3.4.1 Jenis Data .....	52
3.4.2 Sumber Data .....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	54
3.6.1 Variabel Penelitian .....	54
3.6.2 Definisi Operasional .....	55
3.7 Instrumen Penelitian .....	57
3.8 Metode Pengolahan Data .....	58
3.8.1 Uji Validitas .....	58
3.8.2 Uji Reabilitas .....	58
3.9 Teknik Analisis Data .....	58
3.9.1 Analisis Jalur (Path Analysis) .....	58
3.9.2 Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ) .....	59
3.10 Metode Pengujian Hipotesis .....	60
3.10.1 Pengujian Signifikan Parameter Individu (Uji t) .....	60
3.10.2 Pengujian Signifikan Uji f .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	61
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	61
4.2 Deskriptif Responden .....	66
4.2.1 Distribusi Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
4.2.3 Distribusi Masa Kerja Responden .....	67
4.3 Deskripsi Data Penelitian .....	68
4.3.1 Variabel Kompensasi Finansial (X1) .....	68
4.3.2 Variabel Kompensasi Non Finansial (X2) .....	69
4.3.3 Variabel Motivasi (Z) .....	70
4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	71
4.4 Metode Pengolahan Data .....	72
4.4.1 Hasil Uji Validitas .....	72
4.4.2 Hasil Uji Reabilitas .....	76
4.5 Analisis Data .....	78
4.5.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	78
4.5.2 Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ) .....	82
4.6 Hasil Pengujian Hipotesis .....	86
4.6.1 Hasil Uji f .....	86
4.6.2 Hasil Uji t .....	89
4.7 Pembahasan .....	91
4.7.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi .....	92
4.7.2 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan .....	92
4.7.3 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi .....	94
4.7.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan .....	95
4.7.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	95

4.7.6 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	97
4.7.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	98
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>99</b>
5.1 Kesimpulan .....	99
5.2 Saran .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Bentuk Kompensasi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar .....	5
1.2 Persentase Kehadiran Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar Feb-Sep 2022 .....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	45
3.1 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian.....	55
3.2 Bobot Nilai Instrumen.....	57
4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4.4 Deskripsi Variabel Kompensasi Finansial .....	68
4.5 Deskripsi Variabel Kompensasi Non Finansial .....	69
4.6 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	70
4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	71
4.8 Hasil Validitas Kompensasi Finansial.....	72
4.9 Hasil Validitas Kompensasi Non Finansial .....	73
4.10 Hasil Validitas Motivasi Kerja .....	74
4.11 Hasil Validitas Kinerja Karyawan .....	75
4.12 Hasil Uji Reabilitas .....	76
4.13 Analisis Jalur variabel X1 terhadap Z.....	78
4.14 Analisis Jalur variabel X1 terhadap Y.....	79
4.15 Analisis Jalur variabel X1 terhadap Y dan Z.....	79

4.16 Analisis Jalur variabel X2 terhadap motivasi Z .....	80
4.17 Analisis Jalur variabel X2 terhadap Y .....	81
4.18 Analisis Jalur variabel X2 terhadap Y dan Z.....	82
4.19 Koefisien Determinasi variabel X1 terhadap Z .....	83
4.20 Koefisien Determinasi variabel X1 terhadap Y .....	83
4.21 Koefisien Determinasi variabel X1 terhadap Y dan Z .....	84
4.22 Koefisien Determinasi variabel X2 terhadap Z .....	84
4.23 Koefisien Determinasi variabel X2 terhadap Y .....	85
4.24 Koefisien Determinasi variabel X2 terhadap Y dan Z .....	85
4.25 Hasil uji f variabel X1 terhadap Z .....	86
4.26 Hasil uji f variabel X1 terhadap Y .....	87
4.27 Hasil uji f variabel X1 terhadap Y dan Z .....	87
4.28 Hasil uji f variabel X2 terhadap Z .....	88
4.29 Hasil uji f variabel X2 terhadap Y .....	88
4.30 Hasil uji f variabel X2 terhadap Y dan Z .....	89



## DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar	Halaman
1.1 Grafik Persentase Kehadiran Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar 2022 .....	9
2.1 Kerangka Pemikiran.....	49
3.1 Koefisien Jalur .....	59
4.1 Hasil Uji t .....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Biodata Peneliti.....	110
2. Kuisisioner Penelitian.....	111
3. Surat Hasil Penelitian dan Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	118
4. Tabulasi Data Responden.....	120
5. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	122
6. Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ), Uji $R^2$ , dan Uji Hipotesis.....	128

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dunia bisnis saat ini dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja karyawannya. Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia, karena keberadaannya mempunyai peran yang sangat penting dalam perusahaan. Perkembangan aspek sumber daya manusia (SDM) di dalam perusahaan diketahui bahwa sangat memegang peranan yang sangat penting, sumber daya manusia juga menjadi tolak ukur dalam tingkat kinerja karyawan.

Hal disebabkan karena jika tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam perusahaan itu tinggi atau baik, maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut lebih meningkat, begitu pula sebaliknya apabila tingkat kualitas sumber daya manusia itu rendah atau kurang maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan sulit untuk meningkat (Pawirosumarto & Gunawan, 2017).

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor pentingnya ialah yang dimana sumber daya manusia di dalam perusahaan harus memegang teguh untuk bagaimana mereka memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas di perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat meningkatkan perusahaan. Perlu diketahui bahwa kinerja seorang karyawan merupakan suatu aset yang sangat penting dan sangat dibutuhkan untuk mendukung serta membantu mencapai apa yang menjadi tujuan yang di inginkan oleh perusahaan.

Maka dari itu setiap perusahaan harus selalu untuk mengawasi kinerja karyawan agar dapat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang efektif dan efisien begitu sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena dengan begitu akan berdampak baik untuk perusahaan dengan memajukan perusahaan. Kinerja yang pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ingin dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang kemudian telah dibebankan kepada mereka untuk bisa mencapai target kerja (Ma'ruf & Chair, 2020).

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka perusahaan harus memperhatikan juga faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi suatu karyawan agar karyawan meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor yang menunjang agar seorang karyawan meningkatkan kinerja yaitu faktor kompensasi. Kompensasi sangat penting bagi seorang karyawan karena salah satu faktor seseorang bekerja ialah faktor kompensasi untuk memenuhi kebutuhan hidup dari perusahaan. Kompensasi ini merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan.

Pemberian kompensasi pun salah satu pelaksanaan dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Mutholib, 2019). Kompensasi adalah segala bentuk imbalan untuk karyawan sebagai balas jasa karyawan atas hasil kerja serta bantuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mondy dan Martocchio (2016) kompensasi terbagi dalam dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atau uang baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa untuk kerja mereka terdiri dari seperti

gaji, komisi, insentif, bonus, tunjangan-tunjangan dan uang makan. Sedangkan kompensasi non finansial adalah segala bentuk kompensasi berupa kepuasan karyawan yang bukan dalam bentuk finansial atau uang terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja.

Pemberian kompensasi adalah suatu rangsangan yang diberikan sebagai suatu pendorong bagi karyawan agar dia bekerja lebih giat dan lebih bersemangat, sehingga dapat dicapai motivasi kerja yang lebih tinggi dan lebih baik yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan termotivasinya karyawan untuk bekerja maka kinerja karyawan akan meningkat. (Suryani, 2016).

Keterkaitan atau hubungan pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan yang memiliki kantor cabang di beberapa daerah di Indonesia di wilayah Pulau Batam, Jawa bagian tengah dan timur, Bali, Pulau Lombok, Timor Barat, Kalimantan bagian selatan dan timur, Sulawesi bagian utara dan selatan, Pulau Ambon dan Papua. Kantor cabang di beberapa daerah di Indonesia memiliki sumber daya manusia dengan berbagai suku bangsa dan memiliki motivasi yang beragam dengan bergabung di PT. Angkasa Pura I (Persero).

Akan tetapi, saat ini kompensasi non finansial karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar dianggap belum memenuhi keinginan perusahaan, jadi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan ialah dorongan dari motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja dapat menimbulkan dorongan dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Kurangnya motivasi dapat berdampak serius bagi tingkat keoptimalan kinerja (Winata, 2022).

Meskipun setiap manusia memiliki motivasi yang berbeda-beda, namun kompensasi bertujuan agar seluruh karyawan bisa memiliki satu motivasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang dapat memajukan perusahaan. Begitu juga dengan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar yang memiliki total 156 karyawan dengan suku bangsa dan motivasi yang berbeda.

Termotivasinya karyawan untuk bekerja maka kinerja karyawan akan meningkat, maka hasil pekerjaan ini akan memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih fokus dan berdedikasi untuk mencapai hasil kerja yang baik serta memenuhi apa yang diinginkan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Saripuddin, 2017). Adapun bentuk kompensasi yang diperoleh oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

**Tabel 1.1 Bentuk Kompensasi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar  
Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar**

No	Beban Pegawai
1	B. Gaji
2	B. Gaji Pegawai Ditugaskan
3	B. PKWT
4	B. Insentif Merit
5	B. Tunj. Tim Internal
6	B. Tunj. Pangan
7	B. Tunj. PPh 21
8	B. Tunj. Transport
9	B. Tunj. Jamsostek
10	B. Tunj. Hari Raya
11	B. Tunj. Kemahalan
12	B. Tunj. Pendidikan Anak
13	B. Tunj. Cuti Tahunan
14	B. Tunj. Lisensi&Rating
15	B. Tunj. Jabatan
16	B. Tunj. Perumahan
17	B. Tunj. Perumahan Masa Kerja
18	B. Tunj. Telekomunikasi
19	B. Bonus
20	B. Kelebihan Jam Kerja
21	B. Pakaian Dinas
22	B. Kesehatan



23	B. Kehadiran Hari Raya
24	B. Uang Makan Harian
25	B. Sumbangan Internal
26	B. Mutasi Pegawai
27	B. Penghargaan Pengabdian
28	B. Tunjangan Lain-Lain
29	B. Tunjangan Operasional

*Sumber : PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar*

Tabel 1.1 menunjukkan bentuk kompensasi yang diterima oleh pegawai di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Pada tanggal 01 November 2022 wawancara dilakukan salah satu karyawan yaitu Pak Guntur Syamsul selaku manajer sumber daya manusia menurutnya bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan telah sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Gaji yang diberikannya kepada karyawan di atas Upah Minimum Regional (UMR) kemudian perusahaan-pun memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan memberikan bonus apabila karyawan mencapai target yang ditentukan di dalam rencana kerja anggaran setiap tahun. Di mana besaran bonus ditentukan dari hasil berapa perolehan keuntungan yang ada di Angkasa Pura dengan bonus yang dapat mencapai empat kali gaji, lima kali gaji, enam kali gaji, juga dapat mencapai sepuluh kali gaji serta tunjangan lainnya yang dapat menunjang kinerja karyawannya. Selain itu, perusahaan memberikan fasilitas kerja yang baik seperti ruang kerja yang sesuai dengan standar kebutuhan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar tidak hanya memberikan kompensasi karyawan secara

finansial tapi juga non finansial yang dilihat dari dua indikator yaitu pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Dari keterangan yang diberikan oleh Pak Guntur Syamsul selaku manajer sumber daya manusia pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar, diketahui bahwa perusahaan mengadakan program piknik bersama yang diadakan setiap satu kali dalam satu tahun dan perusahaan memiliki kebijakan yang sehat seperti memberikan pedoman protokol kesehatan *The New Normal* di bandar udara yang merupakan upaya dan komitmen nyata Angkasa Pura Airports dalam pencegahan dan penyebaran COVID-19 melalui perubahan pola hidup *The New Normal* yang dicanangkan pemerintah khususnya Kementerian BUMN melalui Surat Nomor S-336/MBU/05/2020 tertanggal 15 Mei 2020 mengenai penyiapan skenario keadaan *The New Normal* di lingkungan BUMN.

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu terkait tentang kinerja karyawan dengan menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (Amrullah, 2012) dan motivasi kerja (Wijaya & Andreani, 2015) bahwa memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi yang diatur di dalam keputusan direksi dengan pemberian satu kali gaji bulanan apabila karyawan berprestasi dan juga pemberian dalam bentuk piagam penghargaan.

Adapun salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah kehadiran karyawan, hal ini sesuai dengan pernyataan (Bangun, 2012). Berikut ini data absensi kehadiran karyawan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar.

**Tabel 1.2 Persentase Kehadiran Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero)  
Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar Bulan Februari-  
September 2022**

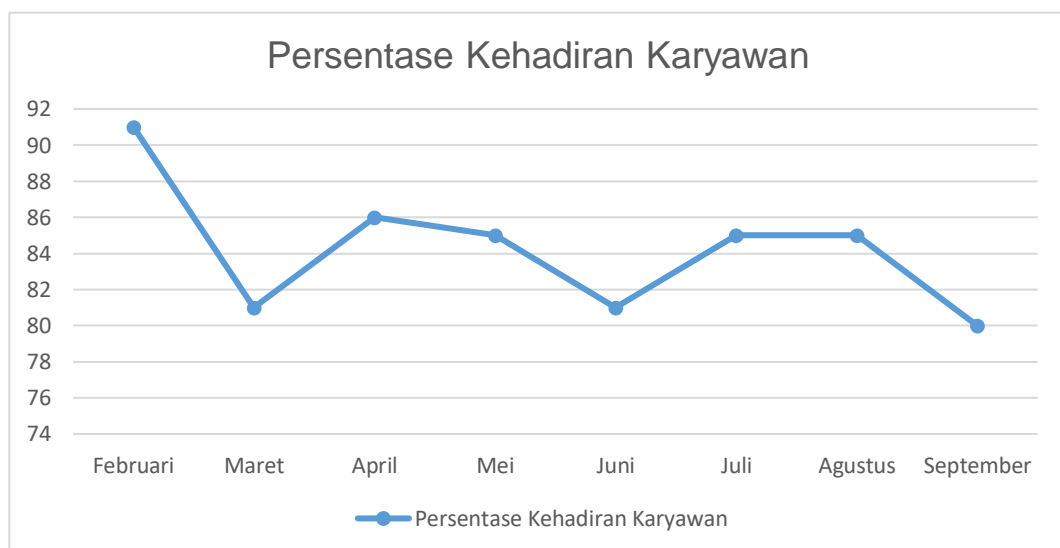
<b>No.</b>	<b>Bulan</b>	<b>Persentase</b>
1	Februari	91%
2	Maret	81%
3	April	86%
4	Mei	85%
5	Juni	81%
6	Juli	85%
7	Agustus	85%
8	September	80%

*Sumber : PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar*

Dari grafik Persentase Kehadiran Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar 2022 di bawah ini dapat diketahui bahwa kehadiran karyawan cenderung menurun dari bulan Februari-September 2022. Fenomena menurunnya persentase kehadiran karyawan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Persentase kehadiran karyawan adalah salah satu gambaran kinerja karyawan yang menurun berdasarkan persentase kehadirannya yang menurun. Menurunnya persentase kehadiran karyawan dikarenakan cuti dan sakit. Seperti pada bulan September kehadiran karyawan hanya 80% dikarenakan karyawan cuti dan sakit. Menurut manajer sumber daya manusia pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja karyawan karena dengan

motivasi kerja, karyawan akan berpikir bagaimana cara agar menyelesaikan tugas dengan baik sehingga dengan itu dapat membuat kinerja karyawan lebih baik. Namun, motivasi karyawan yang menurun mempengaruhi kinerja karyawan dari persentasi kehadiran karyawan yang menurun karena sakit dan kehadiran yang menurun karena adanya cuti. Menurut Syarmila (2022), kehadiran karyawan yang menurun digambarkan bahwa masih ada kebiasaan besar karyawan sehingga tidak dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Selain itu, motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi karena pada saat karyawan diberikan kompensasi yang sesuai maka apa yang diberikan oleh perusahaan akan dikembalikan dalam bentuk kinerja kepada perusahaan yang ibaratnya dua sisi mata uang yang tidak bisa dilepaskan.

**Gambar 1.1 Grafik Persentase Kehadiran Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar 2022**



Sumber : PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar

Jika kinerja karyawan yang kemudian menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan karena terdapat tindakan karyawan yang tidak mendukung efektifitas dan efisiensi dalam melakukan suatu pekerjaan. Akibatnya, perusahaan harus menerima kerugian material maupun imaterial

karena pekerjaan karyawan yang tidak efektif dan efisien. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengusahakan penyelesaian masalah yang berhubungan dengan kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non finansial agar dapat menjaga kualitas kinerja dan motivasi karyawan tetap tinggi guna tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan maka dari itu perlu diadakan penilaian terhadap kinerjanya, dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa apakah kinerja yang kemudian dihasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan kata lain, melakukan suatu penilaian terhadap kinerja karyawan, maka pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan dan apakah kompensasi dapat memperbaiki motivasi karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hal tersebut di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dideskripsikan rumusan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap motivasi?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

7. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memenuhi ujian sidang akhir sarjana (strata 1) pada Universitas Hasanuddin. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

##### **1. Manfaat Bagi Penulis**

Diharapkan mampu menambah pengetahuan dan kesiapan penulis bila nantinya terjun ke dunia kerja dan memperluas pengetahuan terutama yang berhubungan kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Bagi Perusahaan**

Diharapkan dapat memberi masukan kepada perusahaan untuk dapat menentukan kebijakan yang diambil perusahaan dimasa mendatang.

##### **3. Manfaat Bagi Akademis**

Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai bagaimana cara menilai kinerja karyawan berdasarkan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai bahan referensi untuk penelitian yang berikutnya dimasa yang akan datang.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam skripsi ini disajikan untuk memberikan gambaran keseluruhan isi proposal. Adapun sistematika penulisan yang terdapat dalam proposal ini terdiri dari bab, yaitu:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan secara singkat tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan landasan teori, penelitian terdahulu dengan topik yang sama, kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel



penelitian dan hipotesis yang berhubungan dengan pokok pembahasan dan penelitian terdahulu serta menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional, dan metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil.

### **BAB V PENUTUP**

Sebagai bab terakhir berisikan tentang kesimpulan dari penulisan, saran yang membangun untuk penelitian selanjutnya dan kekurangan atau keterbatasan dalam melakukan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **2.1.1 Definisi Manajemen SDM**

Sumber daya Manusia merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia yang berkualitas dimulai dari bagaimana perusahaan tersebut memperlakukan karyawan-karyawan mereka yang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Sadar akan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan, maka suatu perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada faktor produksi ini dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar aset perusahaan dan menjadikan mitra dalam berusaha.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* and *controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2008:148).

Menurut Mondy & Martocchio (2016:25) manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pemberdayaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2007:4) sebagai sebuah bidang, manajemen sumber daya manusia sedang mengalami transformasi yang signifikan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2009:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi, karena tanpa sumber daya manusia perusahaan tidak akan bisa memenuhi visi dan misi perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen SDM**

Menurut Priyono (2010:6) terdapat 5 fungsi utama MSDM, adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan Untuk Kebutuhan SDM**

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan Manajemen SDM secara efektif.

#### **2. Staffing Sesuai Dengan Kebutuhan SDM**

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

### 3. Penilaian Kerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

### 4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian Manajemen SDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan implementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;

- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

#### 5. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respek*) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan;
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM. Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis.

Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

#### 2.1.3 Tujuan Manajemen SDM

Menurut Cushway dalam buku Priyono (2010:9) tujuan Manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Definisi Kompensasi**

Kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan kinerja karyawan, dimana pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan yang diharapkan mampu memberikan kesejahteraan hidup bagi karyawan tersebut sehingga dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan. Cara yang paling efektif memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan

kompensasi atau insentif kepada mereka. Dengan kompensasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut Sastrohadiwiry (2013:125) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Mondy & Martocchio (2016:247) kompensasi adalah total semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Mathis & Jackson (1999:416) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang memilih untuk bekerja di satu organisasi dari pada yang lain.

Selain itu Ardana (2012:153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Sedangkan Hasibuan (2013:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Hasibuan (2008:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian para ahli di atas bahwa kompensasi merupakan hasil yang diperoleh sebagai bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para karyawan menurut kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

### **2.2.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.



Secara lebih lengkap, Amstrong dan Murlis (2003:7) menyebutkan, tujuan dari manajemen kompensasi yaitu:

1. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek, dengan memastikan tenaga kerja trampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
2. Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
3. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.
4. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang akan diberikan imbalan.
5. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan fokus pada penggajian kinerja dan skema gainsharing.
6. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Selain dari yang disebutkan di atas, tujuan kompensasi, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk memberikan hak karyawan.
2. Memotivasi karyawan seperti insentif dan mempertahankan karyawan.
3. Tunjangan yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang potensial.

Uraian di atas mendeskripsikan pada umumnya tujuan setiap organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. Sistem kompensasi akan berjalan efektif jika dapat

memotivasi para karyawannya dan sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Hal ini tentu dapat dipahami. Jika karyawan memperoleh perlakuan yang adil melalui sistem kompensasi yang benar, dengan sendirinya karyawan akan menampakkan kemampuannya melalui kinerja terbaiknya yang akan diberikan pada perusahaan. Maka dari itu secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akan membantu pencapaian strategi perusahaan.

### **2.2.3 Asas Kompensasi**

Menurut Siti Mujanah (2019:26) program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013:122) dalam Siti Mujanah antara lain:

1. Asas Adil Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.
2. Asas Layak dan Wajar Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Asas kompensasi sangat dibutuhkan dalam memutuskan besaran kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Berdasarkan asas ini, karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai haknya. Merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya melalui pemberian kompensasi yang dapat memperlihatkan kualitas kerja karyawan sesuai hak yang dimilikinya merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan.

#### **2.2.4 Jenis-Jenis Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016) terdiri dari dua macam yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial dapat dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung, yaitu:
  - a. Kompensasi Langsung
    - 1) Base pay, yaitu gaji dan upah,
    - 2) Bayaran prestasi (merit pay),
    - 3) Bayaran insentif (incentive pay) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
  - b. Kompensasi Tidak Langsung
    - 1) Program perlindungan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja
    - 2) Bayaran di luar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
    - 3) Fasilitas, yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.
2. Kompensasi Non Finansial dapat dibagi menjadi yaitu:
  - a. Pekerjaan, yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

- b. Lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Pembagian jenis kompensasi ini membuktikan bahwa karyawan sebagai suatu bagian penting di dalam perusahaan, harus diberikan penghargaan sesuai partisipasi yang diberikannya. Agar karyawan dapat mempertahankan motivasi karyawan dalam memberikan partisipasi kerja terbaik. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

### **2.2.5 Sistem Kompensasi**

Menurut Supriyatno (2013:338-340) sistem kompensasi yang biasa digunakan, adalah sebagai berikut:

#### **1. Sistem Prestasi**

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

#### **2. Sistem Waktu**

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini

digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- a. Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- b. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
- c. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja
- d. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Selain dari kelemahan yang dipaparkan di atas, maka selanjutnya kelebihan sistem waktu sebagai berikut:

- a. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminatif maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- c. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

### 3. Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai "konsekuensi" bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

### 2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hartatik (2014:258) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi di perusahaan, yaitu:

1. Faktor pemerintah

Dalam hal ini peraturan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku dan sebagainya sehingga hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan untuk menentukan besarnya kompensasi dapat juga dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji atau upah yang diberikan perusahaan pada pegawai. Hal ini disebabkan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian di bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan, sehingga kondisi ini berkaitan langsung dengan besarnya gaji yang diberikan.

3. Standar biaya hidup pegawai

Dalam hal ini, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi secara layak. Karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar dengan baik akan memiliki rasa aman dan dengan sendirinya termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan untuk menentukan kompensasi dapat dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, tingkat pendidikan pegawai dan masa kerja pegawai di perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam hal ini, untuk dapat menentukan tingkat kompensasi pegawai dapat mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan yang ada, maksudnya kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tingkat upah pegawai.

#### 6. Kemampuan membayar

Pada kondisi ini, untuk dapat menentukan kebijakan kompensasi pegawai didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar upah pegawai. Maksudnya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Salah satu faktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kinerja karyawannya dan kemampuannya mengukur seberapa baik kinerja karyawannya. Ada dua konsep penting yang perlu dipahami antara lain kinerja dan penilaian kinerja. Kinerja menentukan pada hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Sedangkan penilaian kinerja berfungsi untuk mengevaluasi kinerja karyawannya melalui proses konfirmasi atas kinerja individu karyawan terhadap standar kinerja yang ditentukan. Selanjutnya dapat membantu karyawan dalam mengelola kinerjanya.

Marwansyah (2014:228) menyatakan kinerja sebagai pencapaian atau prestasi seseorang yang berkaitan dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (target yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Wahyudi (2006:68) kinerja atau performansi kerja adalah hasil kerja sebagai gambaran pekerjaan yang telah dilakukan di dalam organisasi.

Menurut Simamora (2001:416) kinerja adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Di dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Notoatmodjo (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Menurut Mathis & Jackson (2007:327) penilaian kinerja adalah proses menentukan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka relatif terhadap standar dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan, karena penilaian kinerja membandingkan kinerja seorang karyawan terhadap tolak ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi karyawan tersebut. Selain itu, penilaian kinerja karyawan berfungsi untuk menetapkan langkah dan kebijakan perusahaan selanjutnya. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.



### 2.3.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kerja

Penilaian kinerja karyawan harus berguna bagi perusahaan serta dapat memberi manfaat bagi karyawan. Menurut Mondy dan Mortacchio (2016:188-189) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Pelatihan dan Pengembangan
3. Perencanaan dan Pengembangan Karir
4. Program Kompensasi
5. Hubungan Karyawan Internal
6. Penilaian Potensi Karyawan

Menurut Fahmi (2013:137) penilaian kinerja karyawan dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi kinerja mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Sedarmayanti (2013:264) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan kualitas kerja

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin
4. Terciptanya hubungan timbal balik yang mendorong hubungan antar atasan dengan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya pegawai dalam bekerja
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya memacu untuk berkembang. Bagi yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan
7. Hasil penilaian dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan mendatang.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Dale Timple (dalam Wibowo, 2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seorang, misalnya kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seorang itu tipe pekerja keras, sedangkan kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Simanjutak dalam (Eko, 2015) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Selain itu, menurut Prawirosentono dalam (Agiel, Susilaningsih & Sumaryati, 2013) variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan, dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas. Kinerja karyawan yang berkualitas disebabkan oleh adanya kemampuan, komunikasi, dan keterampilan kerja karyawan. Dalam usaha pengembangan hasil pekerjaan yang lebih baik dibutuhkan sebuah penilaian kinerja. Dimana penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Karyawan perusahaan berusaha untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Tanggung jawab karyawan dalam bekerja kelak akan memiliki dampak yang positif untuk peningkatan kinerja jika karyawan melakukan segala pekerjaannya dengan baik.

### 2.3.4 Indikator Penilaian Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:75) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari lamanya waktu kerja yang dibutuhkan karyawan dalam mengerjakan tugas
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa besar karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Adapun indikator kinerja menurut Robbins (2006:260) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.4 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *movere* yang artinya dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan aksi, perbuatan, atau tindakan. *Movere* dalam bahasa inggris acapkali disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, sumber motif, ataupun hal-hal yang menimbulkan dorongan dalam melakukan sesuatu. Suwatno dan Priansa (2011:171) berpendapat bahwa “secara harfiah motivasi berarti pemberian motif”, dimana kita memahami motif adalah stimulus yang menggerakkan seseorang dalam bertingkah laku untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Manusia membutuhkan motivasi dalam menjalani hidup, hal ini tidak dapat dipungkiri mengingat manusia butuh alasan untuk melakukan sesuatu. Dalam perusahaan, motivasi menjadi begitu penting bagi sumber daya manusia sebagai pengelola perusahaan. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan membutuhkan motivasi dimana serangkaian sikap nilai-nilai yang mempengaruhi individu karyawan untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong karyawan bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

### 2.4.1 Definisi Motivasi

Terdapat beragam definisi tentang motivasi dari para pakar. Di antaranya adalah Robert Heller (dalam Wibowo, 2013: 109) yang menyatakan bahwa “motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaannya, kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.” Pendapat Heller mengarah pada peran supervisor dalam merancang sebuah metode untuk memicu motivasi kerja para karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Berbagai cara dapat meningkatkan motivasi, baik dari diri karyawan sendiri maupun dari luar, hal ini di dukung oleh Newstrom.

Menurut Newstrom (2011:109) “motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu.” Idelnya, setiap perilaku yang dimaksud, dalam hal ini perilaku karyawan akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Newstrom mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah:

1. *Engagement* adalah janji karyawan untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan. Ikatan perjanjian ini di dasari kontrak kerja antara perusahaan dengan karyawan.
2. *Commitment* adalah suatu tingkatan di mana karyawan mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan organizational citizenship. Akan sangat membantu ketika tujuan perusahaan selaras dengan tujuan karyawan, maka komitmen karyawan sebagai bagian dari perusahaan menjadi begitu penting.
3. *Satisfaction* merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja. Tingkatan ini merupakan pemenuhan dari daya tarik motivasi akan kinerja yang diharapkan.

4. *Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang dihargai. Perusahaan membutuhkan jaminan produktifitas kinerja dari karyawan, tidak hanya pada dorongan untuk bekerja, ancaman terhadap pemutusan kontrak kerja menjadi tekanan pada porsi tertentu untuk menciptakan motivasi.

Definisi lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan arah, ketekunan, dan intensitas usaha individual karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. "Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan" (Robbins dan Judge, 2011:238). Intensitas menggambarkan tentang seberapa keras karyawan berusaha untuk perusahaan. Intensitas yang tinggi tidak mungkin menghasilkan kinerja memuaskan kecuali jika usaha disalurkan dalam arah yang menguntungkan perusahaan. Karenanya, juga diperlukan kualitas maupun intensitasnya. Usaha dan konsistensi yang diarahkan pada tujuan perusahaan merupakan jenis usaha yang harus dicari. Sedangkan dimensi ketekunan mengukur seberapa lama karyawan dapat menjaga tingkat usahanya.

Sejalan dengan Robbins dan Judge, McShane dan Von Glinow (2010:132) memberikan pendapat tentang motivasi sebagai "kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*), perilaku sukarela." Karyawan yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), dalam waktu tertentu (*persistence*), terhadap pencapaian tertentu (*direction*). Motivasi merupakan salah satu dari empat pendorong penting perilaku dan kinerja individual. Dinyatakan pula oleh Kreitner dan Kinici (2010:212) bahwa "motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang di arahkan pada pencapaian tujuan." Karyawan yang termotivasi mendapatkan dorongan dari dalam diri yang

membuatnya lebih bergairah dalam menjalankan tugas dan tidak segan-segan untuk mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya.

Sementara Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:179) memberikan definisi “motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.” Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja yang efektif sering memerlukan baik kemampuan dan motivasi tingkat tinggi. Dari berbagai definisi tentang motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

#### **2.4.2 Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (dalam Farida & Hartono, 26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya



### 2.4.3 Teori Motivasi

Untuk memahami motivasi secara ilmiah, kita perlu berpedoman pada beberapa teori motivasi menurut para ahli, adapun teori motivasi yang di kenal, yaitu:

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Menurut Maslow dalam Richard L. Daft (2011: 375) mengemukakan bahwa seseorang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan. Maslow mengidentifikasi bahwa secara umum terdapat 5 jenis kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang dan tersusun berdasarkan kepentingannya, yaitu sebagai berikut:

##### a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis meliputi semua kebutuhan dasar fisik manusia seperti makanan, air, dan oksigen. Dalam ruang lingkup perusahaan hal ini termasuk kebutuhan-kebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja, dan gaji minimum yang mencukupi kebutuhan pokok.

##### b. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindungi dengan baik secara fisik maupun emosi serta bebas dari ancaman, termasuk lingkungan yang tertib dan kemerdekaan dari tindak kekerasan. Dalam ruang lingkup dunia kerja, kebutuhan ini meliputi keamanan kerja, bebas pungutan liar, dan jenis pekerjaan yang aman.

##### c. Kebutuhan Untuk Diterima (*Social Needs*)

Kebutuhan ini mencerminkan hasrat untuk diterima oleh lingkungan, hasrat untuk bersahabat, menjadi bagian dari suatu kelompok, dan dikasihi. Dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja,

berpartisipasi dalam kelompok kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan supervisor.

d. *Kebutuhan Untuk Dihargai (Self-esteem Needs)*

Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status yang tinggi, dan pengakuan atas kontribusi pada organisasi.

e. *Kebutuhan Aktualisasi-Diri (Self Actualizations Needs)*

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini di antaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi orang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi di organisasi dengan cara memberikan kesempatan bagi orang-orang untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang serta melakukan pencapaian. Maslow mengemukakan dua prinsip dasar tentang bagaimana kebutuhan manusia mempengaruhi perilaku seseorang. Prinsip yang pertama yaitu *deficit principle* yang menyatakan bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi tidak akan menjadi motivator bagi perilaku seseorang. Prinsip yang kedua yaitu *progression principle* yang menyatakan bahwa suatu tingkat kebutuhan tidak akan timbul selama kebutuhan yang berada setingkat di bawahnya belum terpenuhi.

2. *Teori ERG (Existence, Relatedness, and Growth)*

Seperti halnya Maslow, Clayton Alfeder juga memandang kebutuhan manusia tersistematis dalam suatu hierarki. Alfeder sepakat bahwa

kebutuhan manusia cenderung meningkat saat setelah kebutuhannya akan sesuatu telah tercapai. Teori ERG dari Alfeder (dalam Sunyoto, 2012:194-195) mengelompokkan 3 kebutuhan yang utama yaitu, eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori *ERG*, yang berupa:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) “kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang didalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, rumah dan keamanan.”
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*) “Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan antara bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.” *Relatednes* merupakan kebutuhan manusia akan adanya interaksi bermasyarakat dan interpersonal yang baik sebagai makhluk sosial.
- c. Kebutuhan akan Pertumbuhan (*growth needs*) “keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya”, manusia sebagai makhluk yang memiliki hasrat untuk terus berkembang dan mengaktualisasikan potensi diri maupun kreativitas untuk berkontribusi pada orang lain dan juga organisasi.

### 3. Teori X dan Y

Selanjutnya teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor (dalam Robbins dan Timothy, 2008:225-226) mengajukan dua pandangan nyata yang bertentangan mengenai manusia; pandangan yang pertama pada dasarnya negatif dengan label X (Theory X), sementara pandangan yang kedua pada dasarnya positif dengan tanda label Y (Theory Y). McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi setelah

mengaji cara para manajer berinteraksi dengan para karyawan. Adapun asumsi-asumsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya” asumsi ini menggambarkan kondisi karyawan lebih memilih menghindari pekerjaan dan cenderung bermalas-malasan saat bekerja.
- b. “Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan” manajer berasumsi bahwa sanksi hukuman merupakan metode untuk mengatur karyawan mengerjakan tugasnya bahkan dengan paksaan agar karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. “Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.” Asumsi ini menjelaskan perilaku karyawan yang tidak bergairah dalam bekerja dan hanya mengerjakan pekerjaan sebagai bentuk formalitas kontak kerja, sehingga kinerja cenderung pasif.
- d. “Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaannya dan menunjukkan sedikit ambisi.” Perilaku ini menjelaskan karyawan yang berlandung atas keselamatan di atas segala-galanya, sehingga timbul ketakutan-ketakutan untuk berkembang hingga menurunkan hasrat mencapai tujuan yang maksimal.

Sebaliknya, McGregor merumuskan teori Y berdasarkan asumsi positif sebagai berikut:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain” asumsi perilaku ini menggambarkan karyawan yang dapat memandang tugas sebagai sesuatu yang dapat

diterima, wajar dan amaliah seperti halnya dengan menghabiskan waktu luang dengan bermain dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.

- b. “Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan” manusia sebagai makhluk yang berpikir dan belajar akan melatih dan mengontrol diri sendiri jika saat telah berkomitmen pada suatu hal.
- c. “Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab” asumsi ini menggambarkan bahwa karyawan mau membuka diri untuk belajar, berkembang dan siap untuk menerima tantangan pekerjaan.
- d. “Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.” Asumsi ini menjelaskan perilaku karyawan dari segala kalangan membuka potensi dalam diri untuk lebih aktif berkontribusi dalam memberikan solusi atau saran yang cerdas meskipun bukan dari kalangan top management atau dewan pimpinan perusahaan.

Jadi, teori McGregor ini lebih memihak pada asumsi-asumsi Y (positive slide) dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Sayangnya, meskipun teori McGregor terbilang rasional tapi tidak ada bukti empiris yang menguatkan bahwa asumsi-asumsi yang dimaksud valid atau sekedar menerima asumsi teori Y dan mengubah tindakan karyawan sesuai dengan hal tersebut akan memberikan output motivasi kepada para karyawan. teori-teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) baiknya memiliki dukungan empiris agar dapat diterima. Sama halnya pada hierarki teori kebutuhan milik Maslow, kurang adanya dukungan empiris semacam itu untuk

teori X dan teori Y milik McGregor. Namun, teori ini masih terbilang diakui hingga hari ini untuk kemudian dikembangkan.

#### **2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Priansa (2014:220), ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai sebagai berikut

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan kerja dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

## 7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

### 2.4.5 Sumber Motivasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:175-176) "Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya biasa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik)." Selain membutuhkan dorongan dari luar individu, manusia sebenarnya telah memiliki motivasi dalam dirinya, sebab keinginan untuk bergerak mencapai sesuatu adalah sebuah keniscayaan pada diri manusia. Berikut uraian motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa:

#### 1. Motivasi Intrinsik

"Apa yang kemudian dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu." Sederhananya, motivasi intrinsik adalah motivasi internal pada diri manusia. Dalam konteks perusahaan, Efek motivasi terhadap kinerja karyawan akan tercipta jika motivasi internal ini sudah ada. Motivasi internal berperan penting dalam menciptakan kinerja yang memuaskan. Banyak hal yang dapat dilakukan manajer dalam meningkatkan motivasi internal karyawan, antara lain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan serta membuka peluang bagi promosi karir, dan sebagainya. Adapun faktor

individual yang mampu memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

- a. Minat, seseorang akan merasa bergairah untuk melakukan sesuatu saat kegiatan tersebut sesuai dengan minatnya.
- b. Sikap positif, seseorang yang memiliki sikap positif dalam merespon lingkungan akan terbuka terhadap suatu kegiatan dengan rela turut serta dalam kegiatan tersebut dengan berusaha sebisa mungkin.
- c. Kebutuhan, setiap diri seseorang memiliki kebutuhan tertentu dan senantiasa melakukan apa saja untuk memenuhi kebutuhannya.

Kesimpulannya, jenis motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dalam diri seseorang tanpa ada paksaan dari pihak lain.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi Ekstrinsik, adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya”, dengan kata lain motivasi ekstrinsik adalah motivasi eksternal dari diri seseorang yang dipicu oleh dorongan dari lingkungan seseorang.

Pada kasus perusahaan, motivasi eksternal menjelaskan dorongan dari luar yang direspon oleh kekuatan di dalam individu (faktor internal) yang dikendalikan oleh manajer, menurut F. Herzberg (dalam Suwatno dan Priansa, 2011:176) “ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik”, kedua faktor tersebut antara lain:



- a. Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan (reward), tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan pekerjaannya itu sendiri.”
- b. “Faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, sipervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.”

Jenis motivasi ekstrinsik timbul akibat pengaruh dan dorongan dari luar kedirian seseorang, apakah itu berasal dari ajakan, perintah, atau bujukan dari orang lain sehingga seseorang mau menjalankan sebuah kegiatan, kebutuhan karyawan dalam kesempatan meraih kompensasi yang dijanjikan manajer-pun menjadi pendorong eksternal karyawan untuk mencapainya.

## 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya, untuk kemudian mempermudah penelitian ini. Adapun hasil dari penelitian sebelumnya:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Asriyantini Amrullah (2012)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uji Validitas</li> <li>• Uji Reabilitas</li> <li>• Uji Normalitas</li> <li>• Uji Asumsi Klasik</li> <li>• Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>• Uji Perbedaan Rata-Rata</li> </ul>	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hinaya & Suryati (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Metode penelitian yaitu penelitian terapan dengan data primer-kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel kompensasi finansial dan variabel

		Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Palopo		kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor BPBD Palopo.
3	Wahyu Eka Pradana (2017)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Karya Tugas Anda Sukorejo)	Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif deskriptif. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif. Kemudian untuk uji kualitas data dilakukanlah uji validitas dan reliabilitas data. Serta menggunakan Teknik analisis regresi.	Variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variable kompensasi non finansial juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Ade Irma Suryani (2016)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember)	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik dekriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis menggunakan analisis jalur, uji t dan uji pengaruh mediasi.	Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur adalah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 09 (Persero) Jember, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 09 (Persero) Jember, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT

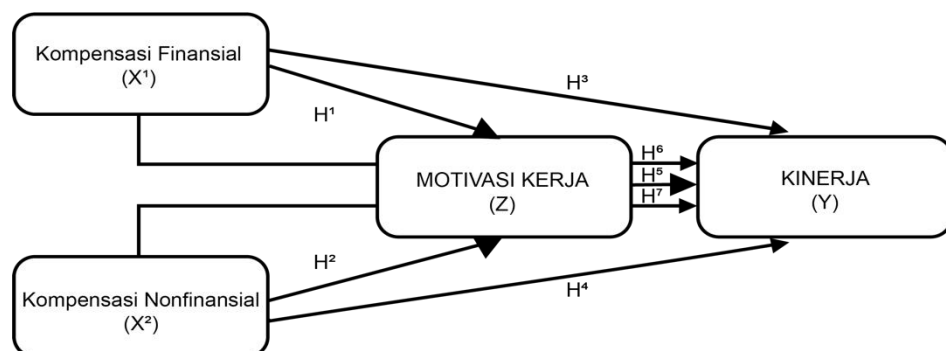
				<p>Kereta Api Indonesia Daop 09 (Persero) Jember, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 09 (Persero) Jember, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 09 (Persero) Jember, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji pengaruh intervening adalah motivasi kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung terhadap kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.</p>
5	Fadlan Winata (2022)	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompesasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (Uptd) Kebun Binatang Taman Rimbo Jambi</p>	<p>Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Analisis Deskriptif, Analisis Struktural Equation Model (SEM) dengan bantuan aplikasi Smart PLS.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

				terhadap kinerja pegawai, kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening serta kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
6	Apriyani (2013)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sumatera Utara	Teknik analisis data yaitu dengan analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, dan uji analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukan bahwa pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.
7	Kurniadi (2012)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode	Hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa variabel kompensasi

		Karyawan Pada Apotek Berkah Bandung	penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui studi lapangan, dan kepustakaan.	dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari hasil koefisien korelasi berganda (R) adalah sebesar 0,863. Hal ini menunjukkan keeratan hubungan yang sangat kuat antara variabel dependen dan variabel independen.
--	--	-------------------------------------	---	---

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian Mengacu pada latar belakang permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
2. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

3. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening
7. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.