

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarnya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2019;36). Sukses tidaknya suatu organisasional sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasional, baik institusi maupun perusahaan (Fahrurozy, 2019). SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasional sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasional itu

Salah satu yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia adalah mengenai kinerja (Mangkunegara, 2018;17). Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya

kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan.

PT. Kencana Maju Bersama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi produk-produk bahan bangunan terutama produk baja ringan beserta pendukungnya. Manajemen PT. Kencana Maju Bersama selalu berusaha memaksimalkan kinerja karyawan yang dimiliki. Namun dalam kenyataannya, masih terjadi masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya penjualan yang tidak mencapai target yang ditentukan. Berikut data penjualan PT. Kencana Maju Bersama tahun 2022.

**Tabel 1.1**  
**Penjualan PT. Kencana Maju Bersama Tahun 2022**

No.	Bulan	Target Penjualan (Rupiah)	Penjualan (Rupiah)	Realisasi (%)
1	Januari	800.000.000	770.760.000	96,35
2	Februari	800.000.000	730.890.000	91,36
3	Maret	800.000.000	743.540.000	92,94
4	April	800.000.000	720.800.000	90,10
5	Mei	800.000.000	730.780.000	91,35
6	Juni	800.000.000	730.870.000	91,36
7	Juli	800.000.000	750.980.000	93,87
8	Agustus	800.000.000	720.890.000	90,11
9	September	800.000.000	720.600.000	90,08
10	Oktober	800.000.000	750.560.000	93,82
11	November	800.000.000	745.890.000	93,24
12	Desember	800.000.000	776.900.000	97,11
<b>Jumlah</b>		9.600.000.000	8.893.460.000	92,64

Sumber : PT. Kencana Maju Bersama 2022

Dari tabel 1.1 dapat diketahui penjualan PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali selama tahun 2022 mencapai Rp 8.893.460.000 dari target Rp 9.600.000.000 atau sebesar 92,64%. Penjualan tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar Rp 776.900.000 atau 97,11% dan penjualan terendah terjadi pada bulan September sebesar Rp 720.600.000 atau sebesar 90,08%. Kondisi ini menunjukkan kinerja karyawan yang belum konsisten dan perlu diperbaiki.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan perlindungan sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi yang baik akan membuat karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan membuat karyawan merasa bekerja di perusahaan memberikan keuntungan bagi karyawan itu sendiri sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pra riset melalui wawancara singkat dengan salah seorang karyawan PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali menyatakan bahwa sebagian besar karyawan merasakan kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan seperti minimnya bonus yang diberikan

kepada karyawan. Beberapa karyawan juga menyatakan perusahaan kurang memberikan penghargaan kepada karyawan yang mempunyai kinerja yang baik dalam operasional perusahaan sehingga karyawan merasa jenuh dalam bekerja.

Penelitian Arifudin (2019) menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang baik akan membuat karyawan mampu bekerja dengan lebih baik. Hal ini didukung penelitian Yulandri dkk (2020), Barima, dkk (2021) dan Syardiansah (2022) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berlawanan dengan penelitian Sari dkk (2020) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan kompensasi tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Miftahun & Sugiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali menyatakan karyawan kurang mempunyai motivasi dalam

bekerja karena kurang mempunyai hubungan yang baik dalam bekerja. Sering kali pimpinan terlalu sibuk dengan pekerjaan sehingga kurang memperhatikan karyawan dalam bekerja. Karyawan juga menyatakan kurang adanya hubungan yang kurang baik yang dapat dilihat dari adanya karyawan yang merasa keberatan jika diminta bekerja lembur untuk menggantikan karyawan lain yang tidak bekerja.

Penelitian Andayani dan Tirtayasa (2019) menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi mampu membuat karyawan lebih bekerja dengan lebih maksimal karena adanya dorongan yang membuat karyawan bekerja dengan maksimal. Hal ini didukung penelitian Putri (2018), Rahman (2018) dan Hasibuan (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berlawanan dengan penelitian Kurniawan dan Sutiyanti (2021) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan motivasi tidak akan menyebabkan meningkat atau menurunnya kinerja karyawan.

Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2019:335) disiplin merupakan bentuk pengendalian diri bagi karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah instansi atau organisasi kerja. Menurut Rohmah (2020) disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku perbuatan sesuai dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja membuat

adanya keteraturan dalam operasional perusahaan sehingga mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Selain itu karyawan PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali juga menyatakan kurangnya disiplin kerja yang dapat dilihat dari adanya karyawan yang menggunakan jam kerja dengan kurang maksimal. Beberapa karyawan sering kali mengobrol dan memainkan handphone selama jam kerja. Karyawan juga ada yang mengambil jam istirahat yang seharusnya satu jam tetapi lebih dari satu jam. Hal ini membuat kinerja karyawan menjadi menurun. Selain itu, masalah disiplin kerja juga dapat dilihat dari adanya absensi yang tinggi dalam operasional perusahaan. Berikut data absensi karyawan PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali selama tahun 2022

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Karyawan PT Remiten Indonesia Tahun 2022**

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	Januari	31	26	806	27	779	3,35
2	Februari	31	24	744	25	719	3,36
3	Maret	31	26	806	26	780	3,23
4	April	31	25	775	25	750	3,23
5	Mei	31	27	837	26	811	3,11
6	Juni	31	26	806	28	778	3,47
7	Juli	31	26	806	28	778	3,47
8	Agustus	31	27	837	29	808	3,46
9	September	31	25	775	30	745	3,87
10	Oktober	31	27	837	27	810	3,23
11	November	31	26	806	28	778	3,47
12	Desember	31	27	837	27	810	3,12

<b>Jumlah</b>	312	9672	325	9347	3,36
<b>Rata-rata</b>	26	806	27	779	3,36

Sumber : PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat absensi selama 2022 sebesar 3,36%. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan September sebanyak 3,87% dan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan terjadi pada bulan Mei yaitu 3,11%. Rata-rata jumlah hari kerja yang hilang selama 2022 adalah 27 hari setiap bulannya. Menurut Andika (203) tingkat absensi diatas 3% dianggap tinggi dan absensi yang tinggi menunjukkan disiplin kerja karyawan masih kurang baik (Irawan dkk, 2021).

Penelitian Hasibuan dan Silvia (2019) menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin yang baik akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini didukung penelitian Suwanto (2019), Sunaryo & Wahono (2020) dan Ichsan dkk (2020) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik disiplin kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berlawanan dengan penelitian Irawan dkk (2021) yang menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali?
- 4) Apakah motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali?
- 5) Apakah motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali

- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali
- 3) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali
- 4) Untuk mengetahui mediasi motivasi pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali
- 5) Untuk mengetahui mediasi motivasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali

#### 1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat teoritis
  - a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
  - b) Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut
- 2) Manfaat praktis :
  - a) Bagi mahasiswa
    - (1) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu

kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.

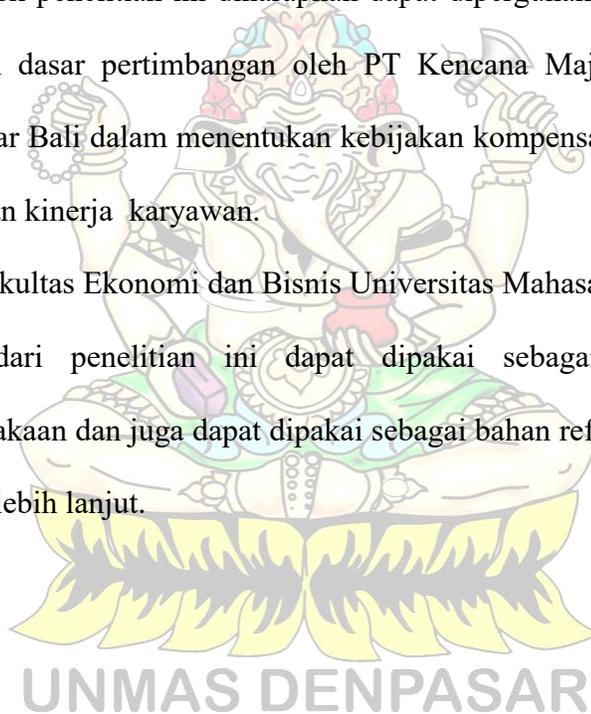
(2) Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

b) Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT Kencana Maju Bersama Cabang Denpasar Bali dalam menentukan kebijakan kompensasi, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

c) Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasional. (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti dalam Suwardani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwardani 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai

bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*

*Goal setting theory* menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang salah satunya dengan memaksimalkan kinerja karyawan yang dalam penelitian ini merupakan variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kompensasi, disiplin kerja dan motivasi diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.1.2 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbang kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja

karyawan dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasional yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasional (Dalimunthe, 2018:55).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

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

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya

dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Rivai (2019:65):

- a. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
- b. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- c. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c. 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.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.1.3 Kompensasi

#### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut Sihotang (2019:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap karyawan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan perlindungan sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan.

Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Karena itu sebaiknya memberikan perlindungan kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat.

Hasibuan (2014:118) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai ketidakseimbangan atas jasa yang diberikan

kepada perusahaan. Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pengaruh yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lain.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai ketidakseimbangan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019:121) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

### a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian ikatan kerja formal yang sama antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan pekerjaannya dengan baik, sedangkan pengusaha/pemberi kerja wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

### b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya

c. Pengadaan Efektif

jika program ditetapkan cukup besar maka perekrutan pegawai yang berkualitas untuk organisasi akan lebih mudah .

d. Motivasi

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

e. Stabilitas kerja

Dengan program kesadaran atas prinsip adil dan layak serta konsistensi eksternal yang kompetitif, maka stabilitas perasaan lebih terjamin karena pergantian relatif kecil .

f. Disiplin

Dengan memberikan balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019) faktor - faktor yang mempengaruhi rangsangan antara lain sebagai berikut :

a. Penawaran dan permohonan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih pada lowongan kerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan, maka kompensasi relatif semakin besar.

## 2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kenaikan harga akan semakin besar.

## 3. Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

## 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. sebaliknya produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

## 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah / balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya gaji jasa bagi karyawan.

## 6. Biaya Hidup / Cost Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat tekanan / upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah / kompensasi relatif kecil.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/gaji jasanya akan semakin besar, karena skill serta skillnya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (booming) maka tingkat upah/sertifikasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full Employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan keahlian serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifatnya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

#### 4. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2019:445) indikator kompensasi adalah

##### a. Upah dan Gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

##### b. Insentif

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

##### c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

##### d. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

#### 2.1.4 Motivasi

##### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Miftahun & Sugiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Flippo (2018 ; 143) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Menurut Robbins dan Judge (2018 ; 201) motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli

dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

## 2. Karakteristik Motivasi Kerja

Mangkunegara (2018:101) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang diprogramkan.

## 3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow (2018:162), menyebutkan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis

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

b. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan Sosial

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

d. Kebutuhan Penghargaan

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

e. Kebutuhan Aktualisasi diri

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

### 2.1.5 Disiplin Kerja

#### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2019:335) disiplin merupakan bentuk pengendalian diri bagi karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah instansi atau organisasi kerja. Menurut Rohmah (2020) disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku perbuatan sesuai dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Robbins (2018) menyatakan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kearah rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan instansi di tempat karyawan itu bekerja.

Menurut Lutfi & Hepiyanto (2020) disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

Dapat dijelaskan bahwa disiplin kerja merupakan tingkat kepatuhan terhadap aturan-aturan dan norma-norma yang ditetapkan perusahaan atau organisasi, dan juga sikap kesediaan dan kerelaan seorang karyawan untuk mematuhi perintah dari perusahaan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hatrtatik (2018:197), merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

### a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut, yaitu yang berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

### b. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja, tetapi merupakan suatu proses belajar yang dilakukan secara terus menerus. Agar proses pembelajaran belajar efektif, pemimpin merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu.

### 3. Pendekatan Disiplin Kerja

Agar menjadi karyawan yang berdisiplin, perlu dilakukan pendekatan. Ada tiga pendekatan disiplin yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi dan disiplin tujuan (Sukaimi & Said, 2018).

#### a. Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi pada disiplin modern merupakan suatu cara mengindarkan bentuk hukuman fisik, melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses yang berlaku, keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan

mendapatkan fakta-fakta dan melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Disiplin Dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi itu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Asumsinya adalah disiplin oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya, pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun karyawan lainnya, peningkatan perbuatan atau pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras dan pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat

c. Disiplin Tujuan

Pelaksanaan pemberian sanksi terhadap karyawan yang disiplin kerja dengan memberikan peringatan sesegera mungkin dan konsisten. Bagi karyawan yang melakukan pelanggaran kerja terhadap disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan satu kali, dua kali dan ketiga kalinya. Tujuannya agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Surat peringatan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian karyawan. Selain itu pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin harus konsisten, agar karyawan dapat menghargai peraturan-peraturan yang telah ditentukan.

#### 4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Wali & Ahmad (2018), indikator-indikator variabel disiplin kerja adalah sebagai berikut:

a. Menggunakan waktu secara efektif.

Penggunaan waktu secara efektif akan memcerminkan karyawan yang disiplin dan taat dengan aturan perusahaan

b. Mengikuti prosedur dan intruksi kerja.

Dalam operasional perusahaan terdapat prosedur dan instruksi kerja yang ditaati oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan

c. Kualitas kerja baik.

Kualitas kerja baik merupakan hasil kerja yang yang dinilai mempunyai kualitas yang baik

d. Berpenampilan sopan

Dalam melakukan pekerjaan karyawan mau dan bersedia untuk berpenampilan menarik.

UNMAS DENPASAR

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan Kompesasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Karena itu sebaiknya

memberikan perlindungan kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat

### **2.2.2 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Miftahun & Sugiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya

### **2.2.3 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Suherman (2017) menyatakan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kearah rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan instansi di tempat karyawan itu bekerja. Disiplin kerja yang baik akan membuat adanya keteraturan dalam bekerja sehingga hasil kerja karyawan akan lebih baik.

## **2.3 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Kompensasi yang baik akan membuat karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan membuat karyawan merasa bekerja di perusahaan memberikan keuntungan bagi karyawan itu sendiri sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan perlindungan sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi yang baik akan membuat karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan membuat karyawan merasa bekerja di perusahaan memberikan keuntungan bagi karyawan itu sendiri sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan

Arifudin (2019) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yulandri dkk (2020) menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Barima, dkk (2021) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Syardiansah (2022) menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sari dkk (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Miftahun & Sugiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Putri (2018) menyatakan bahwa pengaruh pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Lembaga Kesehatan Cuma-Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD). Rahman (2018) menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, latar belakang pendidikan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasibuan (2018) menunjukkan bahwa

kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Andayani dan Tirtayasa (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurniawan dan Sutiyanti (2021) menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel pelatihan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2019:335) disiplin merupakan bentuk pengendalian diri bagi karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah instansi atau organisasi kerja. Disiplin kerja membuat adanya keteraturan dalam operasional perusahaan sehingga mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik. Menurut Rohmah (2020) disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku perbuatan sesuai dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja membuat adanya keteraturan dalam operasional perusahaan sehingga mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik

Hasibuan dan Silvia (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Suwanto (2019) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja menunjukkan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sunaryo & Wahono, (2020) menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan

disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan. Ichsan dkk (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Irawan dkk (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

