

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2016).

Kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins 2012). Kinerja adalah suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai 2013) dan kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu (Sinambela, 2011).

Kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam perusahaan merupakan bagian dari kinerja perusahaan, dan dapat menentukan kinerja dari perusahaan tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai

perusahaan tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

Dari pengertian beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan yaitu bagaimana sikap dan perilaku seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, apakah sesuai dengan keinginan perusahaan dan hasilnya memuaskan bagi perusahaan atau bahkan sebaliknya.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2010) dalam Handoyo, dkk (2015) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 100-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

c. Tujuan Kinerja

Menurut Robbins (2012) dalam Djuwanto dkk (2017) tujuan kinerja adalah:

- 1) Untuk mengambil keputusan personalia secara umum, sehingga dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer/pemberitahuan.
- 2) Memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 3) Dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.

d. Indikator Yang Digunakan Untuk Mengukur Kinerja

Menurut Milner dan Sutrisno (2011) dalam Tandri, dkk (2018) indikator mengukur kinerja adalah:

1) Kualitas

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

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

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

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

Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan 2017). Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja (Wibowo 2016). kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka (Sedarmayanti 2011).

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Semakin besar kompensasi finansial dan nonfinansial yang diberikan oleh perusahaan maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya apabila semakin rendah kompensasi finansial dan nonfinansial yang diberikan bahkan dibawah rata-rata maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan.

Dari pengertian beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah segala bentuk pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja mereka terhadap perusahaan.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Swasto (2011;110), tujuan pemberian kompensasi adalah:

- 1) Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, kompensasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para karyawan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang baik, kompensasi yang layak dan adil dapat mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- 3) Meraih keunggulan kompetitif. Sistem kompensasi yang efektif akan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.
- 4) Meningkatkan produktivitas, sistem kompensasi yang efektif akan meningkatkan gairah kerja karyawan.
- 5) Memudahkan sasaran strategis, kompensasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- 6) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus sesuai dengan hukum dan perundangan yang berlaku.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2014) faktor yang memengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

- 1) Faktor pemerintah
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

- 3) Standar dan biaya hidup pegawai
- 4) Ukuran perbandingan upah
- 5) Permintaan dan persediaan
- 6) Kemampuan membayar

d. Jenis-jenis Kompensasi

Tiga jenis kompensasi secara garis besar menurut Nawawi dalam Priansa (2017:294) yaitu :

- 1) Kompensasi langsung, yaitu penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
- 2) Kompensasi tidak langsung, yaitu pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
- 3) Intensif, yaitu penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

e. Indikator Kompensasi

Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

- 1) Gaji, merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.

- 2) Upah, merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- 3) Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- 4) Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- 5) Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2011). Motivasi adalah kata yang berasal dari bahasa Latin “*Movere*” yang berarti “bergerak”. Oleh karena itu, motivasi dapat didefinisikan sebagai kebutuhan seseorang untuk menghasilkan kinerja dan kemampuan untuk menerapkannya (Rajput *et al* 2011). Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara 2013).

Dalam teori kebutuhan ketika kebutuhan dasar sudah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dari sudut motivasi,

teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar dipenuhi, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Motivasi kerja memberikan semangat kepada karyawan untuk lebih cepat, tepat, dan lebih baik dalam menyelesaikan semua tugas maupun pekerjaannya.

Dari pengertian beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan usaha untuk mencapai tujuan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2010) jenis-jenis motivasi adalah:

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

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2016) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi ada 2 yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: Keinginan untuk dapat hidup, Keinginan untuk dapat memiliki, Keinginan untuk memperoleh penghargaan, Keinginan untuk memperoleh pengakuan, Keinginan untuk berkuasa.

2) Faktor Eksternal

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor *eksternal* itu adalah Kondisi lingkungan kerja, Kompensasi yang memadai, Supervisi yang baik, Adanya jaminan pekerjaan, Status dan tanggung jawab, Peraturan yang *Fleksibel*. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

d. Indikator Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2012) indikator motivasi kerja adalah :

1) Kebutuhan fisik

Kebutuhan yang nyata yang di perlukan manusia saat itu ataupun saat yang akan datang yang harus dipenuhi agar kelangsungan hidupnya lebih layak.

2) **Kebutuhan rasa aman dan keselamatan**

Suatu keadaan seseorang atau lebih yang terhindar dari ancaman bahaya/kecelakaan.

3) **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan akan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan manusia lainnya dalam kehidupan bermasyarakat.

4) **Kebutuhan akan penghargaan**

Maslow membagi tingkat ini menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan harga diri yang berkaitan dengan martabat, prestasi, penguasaan, dan kemandirian. Kemudian, kebutuhan rasa hormat dari orang lain yang berkaitan dengan status, atensi, dan reputasi.

5) **Kebutuhan perwujudan diri.**

Kebutuhan seseorang untuk mampu menjadi apa yang diinginkan sesuai dengan potensi yang dimiliki

4. Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. (Nitisemito 2010). Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktifitas

yang maksimal (Hasibuan 2010). Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di sebuah perusahaan (Badriyah 2015).

Untuk mengetahui semangat kerja karyawan manager harus mengetahui bagaimana agar suasana hati karyawan menjadi baik. Suasana hati (*mood*) adalah perasaan-perasaan yang cenderung kurang intens dibandingkan emosi dan seringkali tanpa rangsangan konstektual.

Berdasarkan pengertian beberapa para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah melakukan segala sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan perasaan senang atau jiwa bergembira dengan kata lain memiliki suasana hati yang baik. Sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan dengan lebih giat, tekun dan cekatan.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Semangat Kerja

Menurut Nawawi (2011) dalam Yordy (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

- 1) Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- 2) Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.

- 3) Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
- 4) Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja
- 5) Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

c. Indikasi menurunnya semangat kerja

Menurut Nitisemito (2010) dalam Yordy (2016) Indikasi menurunnya semangat kerja karyawan dapat dilihat dari:

1) Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas kerja dapat terjadi karena adanya kemalasan menunda pekerjaan dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka berarti hal ini indikasi dalam perusahaan telah terjadi penurunan semangat kerja.

2) Tingkat absensi yang naik turun

Pada umumnya jika semangat kerja menurun maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meski hanya untuk sementara.

3) Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuknya karyawan meningkat terutama disebabkan karena karyawan memiliki ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan mencari kenyamanan bekerja. Manajer juga harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4) Kegelisahan dimana mana

Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut terhadap perilaku yang dapat merugikan perusahaan, karena kegelisahannya tersebut.

5) Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merhupakan sikap ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan hal tertentu.

d. Indikator Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2010) dalam Eko dkk (2018) indikator untuk mengukur semangat kerja, yaitu:

- 1) Tingkat absensi, yaitu sesuatu yang membuktikan ketidakhadiran pekerja dalam tugasnya, termasuk waktu yang hilang sebab sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan-alasan pribadi, baik diberi wewenang atau tidak.
- 2) Kerja sama, yaitu suatu bentuk perbuatan bersama-sama seseorang dengan orang lain, yang terlihat dari kesiapan para karyawan untuk

bekerjasama dengan orang-orang disekitar mereka dengan dilandaskan untuk mencapai tujuan bersama; kesedian untuk saling membantu; serta adanya keaktifan di dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

- 3) Kepuasan kerja, adalah suatu keadaan emosional pegawai terhadap nilai balas jasa kerja pegawai dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.
- 4) Kedisiplinadan, yaitu dapat diukur dari tingkat kepatuhan seseorang pada aturan dan tata tertib yang ditetapkan.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|--|--|
| 1 | Sukarta, dkk (2019) Jurnal Manajemen Bisnis ISSN : 2528-1216 Volume 16, No. 3, Juli 2019 | Variabel bebas: X1: Manajemen X2: Kompensasi X3: Motivasi Variabel mediasi: Y: Semangat Kerja Variable terikat: Z: Kinerja Karyawan | 1. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja 2. Semangat kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|--|--|
| | | | <p>3. Semangat kerja bukan variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja</p> <p>4. Semangat kerja bukan variabel mediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja</p> |
| 2 | Budiman, dkk (2015) Universitas Jember | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Motivasi X3 : Lingkungan Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Pegawai Variabel mediasi : M : Semangat Kerja | <p>1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan</p> <p>2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan</p> |
| 3 | Alhumairoh, dkk (2016) Universitas Jember | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Motivasi Variabel terikat: Y : Kinerja Karyawan Variable mediasi: M : Semangat Kerja | <p>1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja</p> <p>2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>4. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>5. Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|
| 4 | Anuar (2017) <i>Riau Economics and Business Review</i> ISSN: 2614-123X | Variabel bebas : X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi Variabel terikat : Z : Kinerja Variable mediasi: Y : Semangat kerja | <ol style="list-style-type: none"> Motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jalur yang paling efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan jalur motivasi melalui intervening semangat kerja |
| 5 | Putra, dkk (2017) JAGADHITA:Jurnal Ekonomi & Bisnis E-ISSN 2579-8162 | Variabel bebas : X1 : Pelatihan X2 : Motivasi X : Lingkungan Kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan Variable mediasi : M : Semangat Kerja | <ol style="list-style-type: none"> Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Semangat kerja bukan merupakan mediasi antara motivasi terhadap kinerja |
| 6 | Syihab, dkk (2020) e-jurnal.stienobel-indonesia e-ISSN : 2621-4377 | Variabel bebas : X1 : Semangat Kerja X2 : Gaya Kepemimpinan X3 : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan | <ol style="list-style-type: none"> Terdapat pengaruh positif semangat kerja terhadap kinerja Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja |
| 7 | Murtiyoko (2018) JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma) ISSN (<i>online</i>) : 2599-171X | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan | <ol style="list-style-type: none"> Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|
| | | | 2. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 8 | Muslimin (2019) Jurnal Ilmiah Mandala Education e-ISSN: 2656-5862 | Variabel bebas : X : Kompensasi X2 : Motivasi X3 : Kepuasan kerja Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Kompensasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 9 | Arraniti ,Dkk (2017) <i>Indonesian Journal Of Strategic Management</i> e-ISSN 2614-2406 | Variabel bebas : X1 : Pemberian insentif X2 : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Semangat Kerja | 1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan |
| 10 | Hangin (2017) eJournal Pemerintahan Integratif, ISSN: 2337-8670 (online) | Variabel bebas : X1 : Pemberian insentif X2 : Motivasi Variabel terikat : Y : Semangat kerja | 1. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai |
| 11 | Hadi (2019) Vol 1, No 1 (2019) | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja |
| 12 | Suwarlan (2020) JMBA – Jurnal Manajemen dan Bisnis E-ISSN: 2721-5199 | Variabel bebas : X1 : Kompenasi X2 : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|--|--|
| 13 | Pratamiaji (2019) <i>Progress Conference</i> E-ISSN : 2622-304X, | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Motivasi Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
| 14 | Werang, Dkk (2019) <i>Musamus Journal of Primary Education</i> e-ISSN: 2622-7800 | Variabel bebas : X1 : Motivasi X2 : Semangat kerja Variabel terikat : Y : Kinerja Guru | 1. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Semangat kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja |
| 15 | Deswita, Dkk (2018) MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) ISSN 2615 – 2142 | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Semangat kerja X3 : Lingkungan kerja Variabel terikat : Y : Kinerja pegawai | 1. Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja 2. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai |
| 16 | Tika (2020) <i>journal of management Review</i> ISSN-E 2579-812X | Variabel bebas : X1 : Kompensasi X2 : Gaya Kepemimpin X3 : Semangat kerja Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Kompensasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai 2. Semangat kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai |
| 17 | Asmawiyah (2020) Jurnal Mirai Management e-ISSN : 2597 - 4084, | Variabel bebas : X1 : Motivasi X2 : Kepuasan kerja Variabel terikat : Y : Kinerja | 1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|
| 18 | Sudiardhita, dkk (2018) Academy of Strategic Management Journal Online ISSN: 1939-6104 | Variabel bebas : X1 : Motivation X2 : Compensation Variabel terikat : Y : Employee Performance | <ol style="list-style-type: none"> 1. Compensation has a positive and significant effect on work motivation 2. Compensation has a positive and significant effect on job satisfaction 3. The Motivation of work has a positive and significant impact on job satisfaction 4. Compensation has a positive and significant effect on employee performance 5. The motivation of work has a positive and significant impact on employee performance 6. Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance |
| 19 | Setiadi, dkk (2016) International Journal of Academic Research and Reflection ISSN 2309-0405 | Variabel bebas : X1 : Compensation X2 : Work Motivation Variabel terikat : Y : Employee Performance | <ol style="list-style-type: none"> 1. Compensation has a positive and significant effect on employee performance 2. The motivation of work has a positive and significant impact on employee performance 3. Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance |
| 20 | Rahmawati (2018) Review of Islamic | Variabel bebas : X1 : Motivation | <ol style="list-style-type: none"> 1. the compensation variable has a |

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|------------------------------------|---|---|
| | Economics and Finance (RIEF) | X2 : Compensation Variabel terikat : Y : Employee Performance | significant effect on the performance of employee . 2. Motivation variable has a significant effect on the performance of employees . |

Sumber : [http://scholar.google.co.id/sumber jurnal cendika](http://scholar.google.co.id/sumber_jurnal_cendika)

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini menggunakan variabel bebas (independen), yaitu Pemberian Kompensasi dan Motivasi. Sedangkan variabel terikatnya (dependen) yaitu Kinerja Karyawan. Semangat Kerja sebagai variabel (mediasi) , Berdasarkan hubungan antar variabel diatas dapat diketahui pengaruh variabel Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel mediasi sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

Untuk menumbuhkan semangat kerja tentunya kompensasi menjadi salah satu faktor pertimbangan dalam pendorong semangat kerja dimana Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena dengan adanya kompensasi yang seimbang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya akan terjaga agar karyawan tidak berpindah tempat kerja. Dengan demikian kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan (Ningsih, 2015). Kompensasi merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan

kedisiplinan kerja karyawan. Dengan adanya kompensasi maka karyawan dapat termotivasi agar lebih meningkatkan kedisiplinan kerjanya.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang diterima karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang merupakan bentuk biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dengan harapan memperoleh imbalan berupa prestasi kerja dari karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi, sebaliknya bila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kecil maka semangat kerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan semakin rendah (Hasibuan,2012)

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Nuria, dkk (2020), Widani (2018), dan Rusdi, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja

Pegawai bekerja di sebabkan karena mereka ingin memenuhi kebutuhan hidupnya maupun kebutuhan penunjang lainnya. Dengan bekerja mereka berharap agar semua kebutuhan hidup mereka dapat penuhi cara maksimal. Untuk dapat terpenuhinya secara maksimal setiap kebutuhan hidup tersebut, maka setiap pegawai harus mampu meningkatkan dan mempertahankan semangat kerjanya dengan baik. Sehubungan dengan itu maka disinilah letak pentingnya motivasi sebagai kekuatan pendorong bagi para pegawai untuk lebih meningkatkan dan

mempertahankan semangat kerjanya dengan baik. Seperti yang dikemukakan oleh (Rivai, 2015) bahwa motivasi bukan saja harus tumbuh didalam diri setiap pegawai itu, tetapi juga bagaimana kemampuan pimpinan dari organisasi itu menumbuhkan atau menstimulasi agar dorongan semangat itu tumbuh dan berkembang di kalangan dengan baik dikalangan para pegawai, maka diharapkan para pegawai mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat. Dan ini sangat besar pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi efektif dan efisien.

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun nonmateril yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau

rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang memcerminkan semangat kerja orang tersebut. (Hasibuan, 2013)

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Lesmani,dkk (2015), Yetty (2020), Candra, dkk (2020), dan Nuria, dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan (2012: 145) menyatakan sistem imbalan, kompensasi atau remunerasi merupakan hal yang krusial. Karena kompensasi yang memadai akan menimbulkan kepuasan yang dapat membantu organisasi atau perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Sebaliknya, jika tidak memadai akan mendatangkan ketidakpuasan, bahkan kondisi yang lebih buruk lagi, akan menurunkan kinerja, meningkatkan keluhan, mencari pekerjaan baru, dan lain sebagainya.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. (Hasibuan, 2014)

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Angga Pratama (2020), Anggiat,dkk (2020), dan Christian,dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam organisasi seorang pegawai dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, kurangnya motivasi yang diberikan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai (Resa, Sientje dan Altje, 2015). Setiap pegawai membutuhkan dorongan positif dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan individu ini akan mempengaruhi semangat kerjanya. Pemberian motivasi bertujuan untuk mendorong pegawai agar lebih semangat dan bergairah dalam bekerja. Semangat dan gairah kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan dengan pemberian motivasi kerja yang tinggi. Jadi dengan memberikan motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai Frederic et.al (2013).

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan (Suwatno, 2011). Manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu terwujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow

memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 (lima) macam kebutuhan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi.

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Asmawiyah, dkk (2020), Darma (2020), dan Johansen, dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja individu dan anggota. Kinerja tidak hanya menyangkut apa yang diperoleh seseorang tetapi juga menyangkut bagaimana memperolehnya (Nanzushi, 2015). Ketika seorang anggota atau karyawan organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh (secara fisik dan psikis), maka dapat dipastikan bahwa kinerja orang tersebut akan meningkat. Karyawan yang bersemangat kerja tinggi akan bekerja lebih dari apa yang dituntut dari mereka. Sebaliknya, karyawan yang bersemangat kerja rendah akan bekerja malas-malasan dan cenderung memperlihatkan perilaku yang sangat tidak terpuji seperti meninggalkan pekerjaan dalam kurun waktu yang sangat lama (Werang dkk., 2015). Oleh karena itu, semangat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan jika faktor-faktor semangat kerja terlaksana dengan baik.

Menurut Nitisemito (2010) semangat kerja merupakan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Ketika karyawan bersemangat bekerja, maka kinerja mereka akan meningkat karena pekerjaan yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya.

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Basilius dkk (2019), Pamela (2018), Amiruddin (2020), Dito (2019), dan Seprima (2019) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Semangat Kerja Dalam Memediasi Kompensasi Terhadap Kinerja

Kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, seperti yang diketahui kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka di perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial dan menjadi tujuan utama karyawan (Ardana dkk, 2012).

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan berdampak langsung terhadap hasil kerja karyawan tersebut. Hasil kerja yang dicapai lebih maksimal dan akan melebihi target perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut di dukung oleh penelitian Hayu, dkk

(2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh semangat kerja.

Dengan adanya semangat kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila sebaliknya maka akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan yang semakin menurun hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Akhmad Fahdi (2019) menyatakan bahwa semangat kerja dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja.

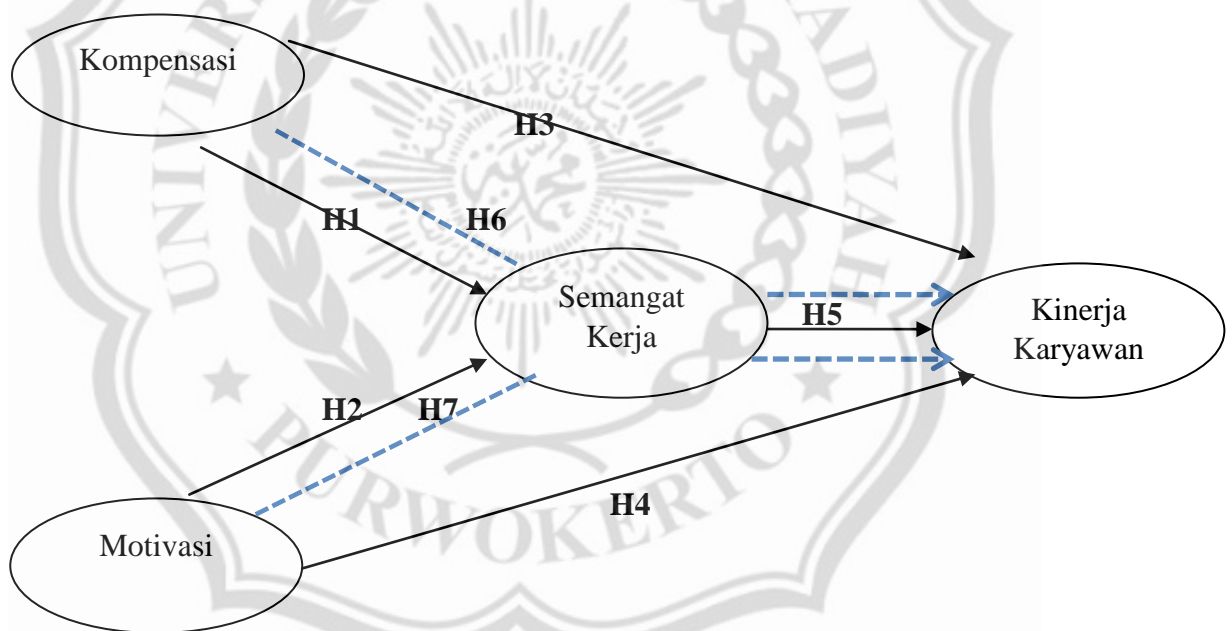
7. Pengaruh Semangat Kerja Dalam Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja

Pada intinya usaha untuk meningkatkan motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi, sehingga keinginan-keinginan karyawan di puaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. (Setyawati, 2001:30). Motivasi seseorang dalam bekerja akan menentukan sikap kerjanya. Individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi dapat bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang lebih baik (Sanmustari dalam Setyawati, 2001:24).

Motivasi dari dalam maupun dari luar sangat berperan penting dan berpengaruh dalam menciptakan semangat kerja karyawan sehingga dalam melaksanakan tugasnya, karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan lebih baik. Dengan adanya semangat yang tinggi, akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan sehingga produk yang dicapai

melebihi target dan tepat waktu. Hal tersebut di dukung oleh penelitian oleh Hayu, dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh semangat kerja.

Berdasarkan dari tinjauan penelitian terdahulu, dan urutan teoritis dari beberapa pakar mengenai pengaruh variabel independen penelitian yaitu kompensasi dan motivasi terhadap kinerja aryawan yang diterima atau berpengaruh dan dengan mediasi semangat kerja. Maka gambar kerangka pemikiran dalam model penelitian ini teruji pada gambar 2.1:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis adalah Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono 2017). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan

H2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H6 : Semangat Kerja mampu memediasi Kompensasi terhadap Kinerja karyawan

H7 : Semangat Kerja mampu memediasi Motivasi terhadap Kinerja karyawan