BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Kompensasi

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep upah atau gaji. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi, menurut Martoyo dalam (Sinambela, 2017: 218) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees,* baik yang langsung berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak berlangsung berupa uang (*nonfinansial*).

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikkan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi (Hamali, 2016: 78).

Sementara itu J.long dalam berpendapat bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. *Reward* terdiri dari dua jenis (Sinambela, 2017: 219).

1. Kompensasi ekstrinsik, yaitu kompensasi yang memuaskan dasar untuk *survival* dan *security*, dan kebutuhan sosial sebagai pengakuan.pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada disekeliling para pegawai di sekitar pekerjaannya. Misalnya, upah, pengawasan, *co-worker*, dan keadaan kerja
2. Kompensasi intrinsik, yaitu pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Misalnya, untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari berbagai faktor yang melekat dalam pekerjaan itu, seperti tantangan pegawai atau kepentingan suatu pekerjaan yang diberikan, tingkat variasi pekerjaan, umpan balik, otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan, serta signifikansi makna pekerjaan bagi berbagai nilai sosial.

Selanjutnya, Werther dan Davis mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi (Wibowo, 2011: 348)

2.1.1.2 Jenis Kompensasi

Menurut Simamora dalam (Sinambela, 2017 : 222) jenis-jenis kompensasi meliputi

1. Kompensasi *Finansial* yang dapat dibagi dengan, yakni

   Kompensasi langsung, terdiri dari

   a. bayaran pokok yaitu gaji dan upah.

   b. bayaran prestasi.

c. bayaran insentif yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.

d. bayaran tertangguh yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

Kompensasi tidak langsung terdiri dari

a. program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja.

b. bayaran diluar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil

c. fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

2. Kompensasi Nonfinansial dapat dibagi menjadi

a. pekerjaan, yakni 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.

Sementara itu, menurut Micheal dan Horold dalam (Sinambela, 2017: 223) jenis kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu

a. Kompensasi material

Bentuk kompensasi tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik. Misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan

b. Kompensasi sosial

Berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Misalnya, status, pengakuan sebagai ahli dalam bidangnya, perhargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi.

c. Kompensasi aktivitas

Kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba aktivitas tertentu.bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian

2.1.1.3 Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsudin dalam (Sinambela, 2017: 225) sebagai berikut:

1. Pengalokasikan SDM secara efisien. Fungsi ini menunjukan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan

menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dam pertumbuhan ekonomi. Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.1.1.4 Tujuan Kompensasi

Menurut Werther dan Davis dalam (Wibowo, 2011: 350) menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor.

1. Memperoleh pegawai yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompotisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
2. Mempertahankan pegawai yang ada. Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai kerja yang semakin tinggi
3. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan, yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja

4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen efektif, bisa jadi pekerja dibayar upah atau gaji di atas standar
6. Mengikuti aturan hukum. Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.
7. Mengfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para pegawai
8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya

2.1.1.5 Sistem Kompensasi

Hasil survei yang dilakukan dapat ditetapkan kebijakan organisasi terkait dengan sistem kompensasi setidaknya ada tujuh hal (Sinambela, 2017: 228)

1. Penentuan kelayakan kompensasi. Dalam menentukan kompensasi setiap pekerjaan dihubungkan dengan kompensasi pekerjaan sejenis ditempat lain. Apabila mengambil langkah ini maka perlu dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja
2. Struktur pemberian kompensasi. Struktur pemberian kompensasi yang baik ialah menganut paham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap pegawai, melainkan pegawai akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya
3. Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja. Program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pergorbanan waktu, tenaga, dan pikiran pegawai bagi organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan semangat kerja. Dengan adanya kompensasi setiap pegawai akan sadar bahwa kegairahan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi, melainkan juga untuk dirinya sendiri dan organisasi.
4. Tambahan sumber pendapatan bagi pegawai. Program kompensasi biasanya memberikan peluang bagi pegawai untuk memperoleh tambahan penghasilan. Penghasilan tambahan tersebut seperti pembagian

keuntungan organisasi bagi pegawai melalui bonus dan pemberian uang cuti.

5. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan. Setiap pegawai organisasi mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan semakin hari semakin meningkat. Demikian juga mereka tidak ingin adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Oleh sebab itu, program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasi merupakan sumber utama pendapatan bagi pegawainya sehingga pegawai akan bekerja maksimal.
6. Kompensasi bagi kelompok manajerial. Pimpinan atau manajer setiap organisasi mrupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pegawai biasa.
7. Prospek masa depan. Dalam program pemberian kompensasi, prospek masa depan perlu diperhatikan. Untuk memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti dalam menyusun program pemberian kompensa si, harus memperhitungkan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi yang akan datang.

2.1.1.6 Kebijakan Penentuan Kompensasi

Sebelum menentukan kompensasi sebuah organisasi memerlukan landasan kebijakkannya, untuk itu, pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tahapan penentuan kebijakan, manfaat, komponen, dan waktu pembayaran dari kompensasi (Sinambela, 2017: 229)

1. Tahapan penentuan kebijakan

Untuk memperoleh kebijakkan kompensasi yang objektif dan berkeadilan setidaknya melalui tahap berikut:

a. Melakukan survei kompensasi. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang kompensasi diluar organisasi. Gambaran tersebut akan menjadi data pembanding bagi pimpinan organisasi sehingga kompensasi yang ditetapkan dapat lebih tinggi atau setidaknya setara dengan kompensasi di organisasi lainnya. Hal itu, dapat memenuhi keadilan eksternal
b. Menentukan setiap nilai pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi pekerjaan sehingga dapat dipastikan terdapat keadilan internal dalam penentuan kompensasi
c. Pengelompokan pekerjaan yang sama dan penentuan tingkat upah untuk kelompok yang sama sehingga pegawai merasakan keadilan dalam penghargaan kelompok kerja.
d. Penetapan harga setiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah
e. Penyesuaian tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya, pegawai merasakan penentuan kompensasi yang layak dan wajar.

2. Kompensasi dan Manfaat

Dalam hal ini diperlukan memikirkan setidaknya dua hal, yaitu sistem kompesasi dan pertimbangan strategis program *benefit.*

a. Sistem kompensasi

Penjelasan mengenai sistem kompensasi ini yang intinya menciptakan suasana yang mampu menjaga rasa keadilan dalam organisasi karena besaran nilai kompensasinya dapat bersaing dengan organisasi sejenis. Untuk itu, para pengelola kompensasi harus berusaha melakukan survei yang reguler di organisasi lain, dan selalu melakukan penyesuaian secara reguler

b. Pertimbangan strategis program *benefit*

Para pengelola *benefit* harus memperhatikan hal-hal yang ingin dicapai dengan seksama sehubungan denga program *benefit* yang diberikan. Hal itu penting mengingat berhubungan dengan penganggaran dana tidak kecil, yang harus disediakan organisasi untuk mewujudkan program *benefit* tersebut. Untuk itu, dibutuhkan kebijakan supaya diminimalisasi dampak negatif (Sinambela, 2017: 231)

1. Pertama, rencana strategis bisnis jangka panjang, pada tahap perkembangan awal, perusahaan umumnya menawarkan gaji dasar dan *benefit* yang rendah, tetapi insentif dalam jumlah besar. Sementara pada tahap berikutnya organisasi akan lebih royal memberikan ketiga bentuk kompensasi.
2. Diversitas dalam angkatan kerja menunjukkan ada diversitas dalam preferensi *benefit.* Umumnya, pegawai junior lebih menyenangi pembayaran langsung daripada berbagai tawaran program tidak

langsung, sedangkan pegawai yang senior umumnya terbalik, mereka lebih menyenangi program tidak langsung

3. Persyaratan legal, dalam organisasi publik, pemerintah akan memiliki peran yang besar dalam memberikan regulasi *benefit* karena pemerintah selalu memikirkan kesejahteraan bagi masyarakatnya sesuai dengan fungsinya.
4. Kekompetitifan dari *benefit* yang ditawarkan. Diskusi tentang kekompetitifan *benefit* lebih besar gaungnya daripada diskusi kekompetitifan gaji, mengingat, dalam hal gaji, manajemen dan pegawai hanya perlu fokus pada pembayaran langsung yang bersifat variabel atau tetap, sementara yang sifatnya *benefit*, umumnya fokus organisasi lebih ditekankan pada biaya, pada hal umumnya pegawai lebih condong pada fokus nilai.
5. Strategi kompensasi total. Sesuai dengan tujuan utama penyusunan kompensasi, yaitu mengintegrasikan gaji, insentif, dan *benefit* dalam satu paket, yang mendorong pencapaian tujuan organisasional.

c. Komponen kompensasi

1. Organisasi administrasi pemberian kompensasi

Organisasi yang besar membutuhkan pengorganisasian dan pengadministrasian pemberian kompensasi yang baik, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar memberikan dan membagikan upah dan gaji kepada pegawai, melainkan harus

memperhitungkan kemampuan organisasi serta kinerja dan produktivitas kerja pegawai, dan aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

2. Metode pemberian kompensasi

   a. Metode tunggal

      Metode tunggal ialah metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai.

   b. Metode jamak

      Metode ini dalam metode pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Berikut inin tiga cara pemberian kompensasi menurut metode jamak

      1. Pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu.

         Dalam sistem waktu, besaran kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, atau bulan.

      2. Pembayaran kompensasi berdasarkan satuan produksi.

         Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pegawai, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

      3. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan.

Sistem borongan adalah cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan.

d. Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi maksudnya adalah kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan pegawai terhadap organisasi semakin tinggi, ketenangan dan konsentrasi kerja pegawai juga menjadi lebih baik. Apabila pembayaran kompensasi tidak tepat waktu, maka displin, moral, dan semangat kerja pegawai akan menurun, bahkan *turn over* pegawai akan semakin tinggi.

2.1.1.7 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi menurut *Mondy* dalam (Riniwati, 2016: 185) yakni

1. Pekerja
2. Pekerjaan/Jabatan
3. Organisasi
4. Pasar tenaga kerja

2.1.1.8 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam (Wibowo, 2011: 133), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

a. Upah dan gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali 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

Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

c. Tunjangan

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

d. Fasilitas

Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

2.1.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *"movere"* yang berarti "dorongan atau daya penggerak" Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut menurut Malayu S.P.Hasibuan dalam (Suntoyo, 2012: 191). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting

karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya, rangsangan timbul dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan "motif dan motivasi" yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut Wayne F. Cascio dalam (Suntoyo, 2012: 191) mengemukakan pendapatannya bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya rasa lapar, haus dan dahaga.

Menurut Stefan Ivanko dalam (Hamali, 2016: 131) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya memengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan.

Menurut Berelson dan Steiner dalam (Suntoyo, 2012: 192) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk memengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Jadi pengertian motivasi adalah daya pendorong seseorang agar bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan .

2.1.2.1 Jenis-jenis Teori Motivasi

Dalam Motivasi terdapat beberapa jenis motivasi, berikut jenis-jenis Motivasi (Suntoyo, 2012: 193):

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang.

a. Teori ERG

Teori ERG dari Clayton Alderfer ini menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hieraki. Alderter sependapat bahwa orang cenderung meningkatkan kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan dibawahnya. Menurut ERG ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang didalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.

2. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

3. Kebutuhan akan pertumbuhan

Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

b. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Dari hasil penelitian herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasaan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor pemuas kerja tersebut terdiri dari:

1. Prestasi
2. Promosi atau kenaikan pangkat
3. Pengakuan
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Penghargaan
6. Tanggung jawab
7. Keberhasilan dalam bekerja
8. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor ketidakpuasaan kerja meliputi:

1. Gaji
2. Kondisi kerja
3. Status
4. Kualitas supervisi
5. Hubungan antar pribadi
6. Kebijakan dan administrasi perusahaan

c. Teori motivasi prestasi dari Mc.Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi,

situasi, dan peluang yang ada, David Mc.Clelland dalam (Suntoyo, 2012: 196) meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi
2 Kebutuhan akan afiliasi
3 Kebutuhan akan kekuasaan

2. Teori motivasi proses

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka, karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Ada tiga macam teori motivasi proses yang utama menurut Husein Umar dalam (Suntoyo, 2012: 197), antara lain:

1. Teori pengharapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini di dasarkan pada tiga komponen, yaitu:

a. Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan terjadi karena perilaku.
b. Nilai merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.
c. Pertautan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

2. Teori keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif.

3. Teori penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:

a. Penguatan positif, bisa peguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
b. Penguat negatif, di mana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di masa mendatang.
c. Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengarungi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulang kembali.

2.1.2.2 Proses Timbulnya Motivasi.

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses menurut Indriyo Gitosudarmo dalam (Suntoyo, 2012: 192) sebagai berikut:

1. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan
2. Apabila kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaiman caranya untuk memenuhi keinginannya.
3. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan maka seseorang harus didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.
4. Malakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap.
5. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa baha apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran.
6. Dari gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor menurut Parrek dalam (Sutrisno, 2011: 116)

1. Prestasi kerja

   sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang manajer dibawah lingkungan kerja yang sulit sekalipun. Misalnya dalam menyelesaikan tugas yang dibatasi oleh jadwal waktu (*deadline*) yang ketat yang harus dipenuhi,

seseorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan.

2. Pengaruh

upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk dari kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. Saran–saran atau gagasan yang diterima sebagai bentuk partisipasi dari seseorang pekerja akan menumbuhkan motivasi, apalagi jika gagasan atau pemikiran tersebut dapat diikuti oleh orang lain yang dapat dipakai sebagai metode kerja baru dan ternyata hasilnya positif dan dirasakan lebih baik.

3. Pengendalian

tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. Untuk menumbuhkan motivasi dan sikap tanggung jawab yang besar dari bawahan, seorang atasan dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi.

4. Ketergantungan

kebutuhan dari bawahan terhadap orang–orang yang berada dilingkungan kerjaannya, baik terhadap sesama pekerja maupun terhadap atasan. Adanya saran, gagasan ataupun ide dari atasan kepada bawahan yang dapat membantunya memahami suatu masalah atau cara penyelesaian masalah akan menjadi motivasi yang positif.

5. Pengembangan

upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan terhadap bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan. Pengembangan ini dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Disamping pengembangan yang menyangkut kepastian karir pekerja. Pengertian pengembangan yang dimaksudkan disini juga menyangkut metode kerja yang dipakai. Adanya perubahan metode kerja yang dirasakan lebih baik karena membantu penyelesaian tugas juga menjadi motivasi bagi pekerja.

6. Afiliasi

dorongan untuk berhubungan dengan orang–orang atas dasar sosial. Keterbukaan orang–orang yang berada dilingkungan kerja yang memungkinkan hubungan antara pribadi dapat berjalan dengan baik, saling membantu masalah pribadi akan menjadi motivasi yang positif dari pekerja

2.1.2.4 Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu

1. Memahami perilaku bawahan.

   Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis.

   Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.

   Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian.

   Keahlian yang dimaksud untuk seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. seperti:

   a. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan.
   b. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
   c. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan, dan
   d. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkreativitas.

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

   Pemberian motivasi adalah untuk seorang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus

memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

6. Harus dapat memberi keteladanan.

   Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati padapimpinannya yang hanya pandai berkata tapi tidak dapat berbuat seperti yang dikatakannya.

2.1.2.5 Indikator-indikator Motivasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi menurut Maslow dalam (Mangkunegara, 2009 : 23)adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Perkembangan perusahaan dipengaruhi faktor-faktor lingkungan yang dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan tersebut memenuhi tuntutan lingkungannya. Salah satu faktor yang dapat dilihat dari perkembangan perusahaan adalah kinerja karyawan. Dimana kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dalam perusahaan tersebut. Adapun beberapa pendapat menurut para ahli sebagai berikut: teori psikologi yang membahas proses bagaimana tingkah laku seorang dalam bekerja yang mampu menghasilkan baik berupa produk atau fikiran untuk mencapai tujuan dari pekerjaannya (Riniwati, 2016: 169). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2011: 7). Menurut Rivai dan Sagala, kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Santoso & Sitohang, 2017). Menurut *Rue & Byars* mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil (Riniwati, 2016: 169). Jadi bisa diartikan bahwa kinerja merupakan penilaian kerjaan dalam pelaksanaan ketepatan waktu, serta hasil yang memuaskan.

2.1.3.1 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian diri atau penilaian kinerja individu adalah sebagai berikut (Sinambela, 2017: 521).

1. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengiktisarkan.

a. Berbagai tindakan yang telah diambil pegawai dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.
b. Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsi-fungsi itu.
c. Kemampuan-kemampuan yang pegawai perlihatkan dan kemampuan-kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkannya selama setahun.

2. Mengenali akan kebutuhan perkembangannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya di dalam organisasi.
3. Menyampaikan kepada pimpinan yang berkepentingan, apa yang sudah dicapai dan refleksinya agar ia mampu meninjau perstasinya sendiri dalam persfektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencana-rencana perbaikan prestasi kerja.
4. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Gibson, et al dalam (Indrasari, 2017: 54) ada tiga perangkat variabel yang memengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari
    a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
    b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
    c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
    a. Sumberdaya
    b. Kepeminpinan
    c. Imbalan
    d. Struktur
    e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
    a. Persepsi
    b. Sikap
    c. Kepribadian
    d. Belajar
    e. Motivasi

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Bono dan Judge dalam mengukur kinerja dari banyak aspek, terdiri tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni (Indrasari, 2017: 55):

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Produktivitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang bersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengarungi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasi dan,
7. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

2.1.3.4 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sulistiani dan Rosidah dalam (Riniwati, 2016: 178) ada beberapa penilaian kinerja yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil.

   Ciri-ciri utama yaitu: sasaran kinerja ditetapkan oleh atasan dengan bawahan

   a. Sasaran kerja yang ditetapkan secara bersama-sama dianggap lebih realitis dan menantang bagi bawahan untuk dapat merealisasikannya.

b. Tanggung jawab dan tugas-tugas dipercayakan kepada individu atau kelompok kerja bawahan paham mengenai apa yang diharapkan.
c. Peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pegawai dari para pegawai.
d. Karena sasaran dan tanggung jawab sudah lebih dahulu diperinci dengan jelas maka bawahan menjadi paham akan posisi mereka.
e. Kinerja dinilai atau dievaluasi atas dasar apa yang dicapai bawahan.

2. Penilaian berdasarkan perilaku.

Dalam menerapkan model penilaian ini harus dipenuhi kriteria sebagai berikut:

a. Sekelompok pengawas dan para bawahan mengidentifikasikan dimensi-dimensi kinerja yang penting yang berhubungan dengan perilaku pegawai dan mengarahkan pada peningkatan kinerja.
b. Kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang diutamakan.
c. *Behavioral incident* dinilai menurut tingkat keinginan atau pentingnya dan dapat diterapkan skala penilaian yang berdasarkan pada bobot penerimaan masing-masing.
d. *Rating scale* dikembangkan untuk semua dimensi kerja.
e. Penilaian menggunakan *rating scale* untuk keperluan menilai perilaku pegawai masing-masing.

3. Penilaian berdasarkan *judgement based* ada beberapa dimensi yang harus diikuti:

a. *Quality of work*

b. *Quantity of work*

c. *Job knowledge*

d. *Creativitiness*

e. *Cooperation*

f. *Dependability*

g. *Initiative*

h. *Personal qualities*

Menurut Gomes dalam (Riniwati, 2016: 179) indikator-indakator kinerja diuraikan sebagai berikut:

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
3. *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai perkerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk berkerjasama dengan orang lain(sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal quality*: menyangkut kepribadian, kepimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

2.2.Penelitian Terdahulu

Dari beberapa penelitian dapat kita simpulkan betapa pentingnya kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang maksimal. Berikut ini beberapa penelitian yang telah dilakukan terdahulu yang digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam pembuatan penelitian ini. Berikut ini akan dikemukakan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam penelitian ini. Sesuai dengan topik, maka penelitian terdahulu yang dikemukakan berkaitan dengan topik yang dikemukakan seperti di uraikan di bawah ini

Tone (2018) melakukan penelitian dengan judul *"Examining the Moderating Effect of Work Motivation on the Lecturer Performance: A Contribution to Organizational Commitment and Competence* (meneliti efek moderasi motivasi kerja terhadap kinerja dosen: kontribusi terhadap komitmen dan kompetensi organisasi)", hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen berpengaruh positif dan signifikan. Dengan menggunakan analisis regresi dan menggunakan aplikasi warppls.

Hoque, Awang, Siddiqui, & Sabiu (2018) melakukan penelitian dengan judul *"Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in*

Bangladesh (Peran Keterlibatan Karyawan pada Sistem Kompensasi dan Hubungan Kinerja Karyawan di antara Penyedia Layanan Telekomunikasi di Bangladesh)". Hasil penelitian dengan menggunakan analisis kuantitatif, dengan begitu penelitian menegaskan bahwa ada kebutuhan yang tulus untuk menerapkan sistem kompensasi yang lebih baik oleh para pengusaha yang akan memastikan kinerja karyawan yang lebih baik sejalan dengan pertumbuhan perusahaan yang konsisten serta GDP Bangladesh.

Arifin (2017) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja", hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan, dengan menggunakan analisis data regresi linier berganda.

Martinus (2016) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina surabaya", hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan pengujian hipotesis menggunakan uji t.

Santoso dan Sitohang (2017) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh motivasi, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan", hasil menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan pengujian hipotesis parsial menggunakan uji t.

Azis (2018) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan

pajak pratama makassar selatan", hasil menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan menggunakan analisis deskritif dan regresi linier berganda.

Nantu dan S.Rumokoy (2017) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Horiguchi sinar insani", hasil menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi, serta kompensasi, secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

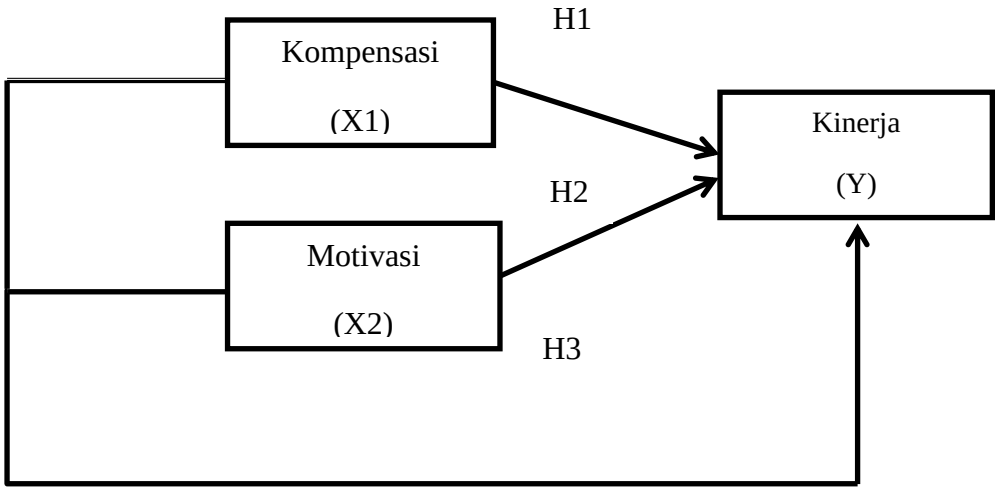
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Hoque et al., 2018)	*"Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh"*	Kompensasi karyawan, Keterlibatan karyawan, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan
2	(Tone, 2018)	*"Examining the Moderating Effect of Work Motivation on the Lecturer Performance: A Contribution to Organizational Commitment and Competence"*	Motivasi, komitmen organisasi, kompetensi, kinerja dosen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja dosen berpengaruh positif dan signifikan

Lanjutan Tabel 2.1				
3	(Nantu & S.Rumokoy, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horiguchi Sinar Insani	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Hasil Menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi serta kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Arifin, 2017)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen
5	(Martinus, 2016)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya.	Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif
6	(Santoso & Sitohang, 2017)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Kompensasi, Keselamatan Kerja, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompensasi dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan
7	(Azis, 2018)	Pengaruh Motivasi kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.	Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, Kompensasi, Kinerja Pegawai	Hasil menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama makassar selatan berpengaruh positif dan signifikan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Proses pemberian kompensasi yang dilakukan secara adil dan layak oleh perusahaan kepada para pegawai mereka diharapkan mampu memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas kinerja mereka. Dan pada akhirnya nanti akumulasi dan peningkatan produktivitas dan kreativitas kerja para karyawan akan mengindikasikan peningkatan produktivitas perusahaan. Dari uraian singkat tersebut, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang akan di jadikan pegangan dalam penelitian ini dalam gambar 2.1 di bawah ini



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Hipotesis

Dengan mengacu pada uraian latar belakang dan permasalahan, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Tanjung Jaya.

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Tanjung Jaya.

H3: Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Tanjung Jaya.