

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kompensasi**

###### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Swasto (2011), dalam Afrida, dkk (2014) kompensasi ditinjau dari sudut karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang disumbangkan pada organisasi.

Menurut Hariandja (2002), dalam Afrida, dkk (2014) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Menurut Bangun (2012), dalam Feri dan Kartika (2014), kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumberdaya manusia yang berkualitas.

Menurut Simamora (2004) dalam Afrida, dkk (2014) komponen-komponen kompensasi terbagi dalam bentuk kompensasi langsung (*direct*

*compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Wibowo (2007) dalam Kasenda (2013) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang lebih diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerja.

Menurut Sofyandi (2008) dalam Naray (2013), kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya.

Menurut Hasibuan (2006) dalam Riyadi (2011) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak

langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

*The “Less” Normally extends into pay with pay for performance plan, which usually start with reduced base wages and salaries but reward employees with handsome bonuses for hitting targets or meeting goals (John Greenwald 1991).*

Mondy (2008), dalam Leni (2014), mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

#### **b. Jenis Kompensasi**

Menurut Mondy (2008), dalam Leni (2014), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

##### **1. Finansial compensation (kompensasi finansial)**

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

##### **a) *Direct Finansial compensation* (kompensasi finansial langsung)**

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang

dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b) *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat) dan cuti.

2. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a) *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (*self actualization*).

b) *Non finansial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Mondy (2008), dalam Leni (2014), Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*).

Menurut Dessler, dalam Anoki Herdian Ditto (2010), kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct finansial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus atau komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non finansial (*non finansial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi

### c. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Menurut Rivai (2004) tujuan kompensasi yaitu:

Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4) Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6) Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Arep dan Tanjung (2003), dalam Leni (2014), mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

- a) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi.

- b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul.
- c) Timbulnya long life employment (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

**d. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2007), ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3) Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus



terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

#### 4) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

#### 5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

#### 6) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1) Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a) Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan. Pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b) Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c) Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

d) Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

2) Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

a) Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b) Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Panggabean (2004) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor:

- 1) Penawaran dan permintaan.
- 2) Serikat pekerja.
- 3) Kemampuan untuk membayar.
- 4) Produktivitas.
- 5) Biaya hidup.

6) Pemerintah.

**e. Tahapan Menetapkan Kompensasi**

Menurut Rivai (2004), Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini:

Tahap 1: Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

Tahap 2: Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

Tahap 3: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut Panggabean (2004), tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

- 1) Menyelenggarakan survey gaji, yaitu survey mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- 2) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).

- 3) Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity* / keadilan karyawan).
- 4) Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.
- 5) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar).

**f. Tantangan yang dihadapi dalam Menetapkan Kompensasi**

Menurut Panggabean (2004), metode penetapan gaji yang sebaik apapun akan menghadapi tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Standar gaji yang berlaku umum.

Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya).

- 2) Kekuatan serikat buruh.

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.

- 3) Produktivitas.

Perusahaan harus memperoleh laba agar bias tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka).

- 4) Kebijaksanaan gaji dan upah.

Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang tergabung dengan serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dengan serikat kerja.

5) Peraturan pemerintah.

Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun s/d 65 tahun), dan pembatasan jam kerja (maksimum 40 jam/minggu).

6) Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama.

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah "*Comparable worth*" (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.

## 2. Motivasi

### a. Definisi Motivasi

Menurut Swasto (2011) dalam Afrida, dkk (2014) motivasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011 ) dalam Kasenda (2013) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Sopiah (2008) dalam Kasenda (2013) motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Motivasi secara singkat menurut Fathoni (2006) dalam Kasenda (2013) adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya.

Bangun, 2012, Torang, 2013) dalam Wijaya dan Andreani (2015) motivasi adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan mencapai untuk mencapai tujuan yang di harapkan.

Menurut Robbins (2007) dalam Dito (2010) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran.

Murty dan Hundiwinarsih, (2012), istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri



individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat di amati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakekatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti; keinginan yang hendak dipenuhinya; tingkah laku; tujuan; umpan balik.

#### **b) Teori Teori Motivasi**

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan (Maslow 1954), dalam Wijaya dan Andreani, (2015), terdapat 5 jenjang kebutuhan antara lain:

- 1) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- 2) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- 3) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki).
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian,

keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Menurut Mc Clelland (1961), dalam Riyadi (2011), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil).
- 2) *Need for affiliation* keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneed*-nya Maslow).
- 3) *Need for Power* kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya (dorongan untuk mengatur).
- 4) Teori Harapan didasarkan pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakan mereka.
- 5) Teori keadilan (*equity*) .Teori ini menonjolkan kenyataan bahwa motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baik mereka diperlakukan di dalam organisasi apabila dibandingkan orang lain.
- 6) Teori sasaran (*goal*)Teori ini didasarkan kepercayaan bahwa sasaran orang ditentukan oleh cara mereka berperilaku dalam pekerjaan dan jumlah upaya yang mereka gunakan.

- 7) Teori perlambang(*attribution*) .Teori ini menyatakan bahwa motivasi tergantung pada faktor-faktor internal, seperti atribut pribadi seseorang dan faktor-faktor luar yang mungkin berupa kebijakan organisasi, derajat kesulitan pekerjaan yang ditangani, dan sebagainya.

### **3. Kinerja**

#### **a. Definisi Kinerja**

Rivai (2006) dalam Afrida, dkk (2014) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara,(2000), dalam Afrida, dkk (2014), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan.

Menurut Bangun (2012), Ferry dan Kartika (2014) menyatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Mangkunegara (2010), dalam Kasenda (2013) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Timpe (1992) Riyadi (2011), mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas.

Murty dan Hudiwinarsih, (2012), dalam Made dan Dewi (2016) kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara, (2010), dalam Made dan Dewi (2016), kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Srimulyani, (2013), dalam Made dan Dewi, (2016), kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

#### **b. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja belum di kerjakan**

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan Menurut Hasibun (2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi, Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan.
- 2) Kedisiplinan, Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 3) Kreatifitas, Penilaian kemampuan karywan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 4) Bekerja sama, Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
- 5) Kecakapan, Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
- 6) Tanggung jawab, Penilaian kesediaan karyawan dalam memper tanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Menurut Robbins (2006) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

- 1) Atasan langsung, semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.
- 2) Rekan sekerja, evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.
- 3) Pengevaluasi diri sendiri, mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisiten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.
- 4) Bawahan lansung, evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.
- 5) Pendekatan menyeluruh, pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontas sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

- 1) Kualitas, Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

- 2) Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- 5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Ada tiga jenis kriteria-kriteria dalam penilaian prestasi kerja, menurut Syamsuddin dan Yunus (2003) ,Rahayu (2007), dalam Asriyanti A(2012) yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat
  - a. Kemampuan (*ability*). Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
  - b. Loyalitas (*loyalty*). Loyalitas adalah suatu bentuk sikap yang senantiasa melihat segala sesuatunya sebagai proses perbaikan demi perbaikan.

- c. Kejujuran (*honesty*) atau transparansi. Kejujuran (*honesty*) adalah suatu bentuk keterusterangan atau bentuk keterbukaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
  - d. Kreativitas (*creativity*). Kreatifitas adalah kemampuan memproduksi cerita atau ide-ide baru yang dapat digunakan untuk membantu proses penyelesaian pekerjaan.
  - e. Kemampuan memimpin (*leadership*). Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
2. Kriteria berdasarkan perilaku:
- a. Melaksanakan tugas (*perform task*). Hal ini berkaitan dengan tingkat pelaksanaan tugas.
  - b. Mengikuti instruksi (*obey instruction*). Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang mengikuti instruksi dalam melaksanakan tugasnya.
  - c. Melaporkan permasalahan (*report problem*). Hal ini meyangkut apakah seseorang melaporkan permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.
  - d. Memelihara peralatan (*maintain equipment*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan peralatan dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.



- e. Memelihara administrasi (*maintain records*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan administrasi dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
  - f. Mengikuti aturan-aturan (*follow rules*). Dimaksudkan pada sejauh mana aturan-aturan yang telah ditetapkan dapat diikuti dalam proses penyelesaian pekerjaan.
  - g. Mengajukan usul atau saran (*submit suggestions*). Dimaksudkan pada tingkat pemberian usul dan saran pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.
3. Kriteria berdasarkan hasil :
- a. Hasil yang dicapai sesuai dengan perencanaan. Dimaksudkan pada tingkat hasil yang dicapai pada masing-masing karyawan (*production level*).
  - b. Kualitas pekerjaan. Dimaksudkan pada tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan (*quality production*).
  - c. Pekerjaan yang tersisa. Dimaksudkan pada tingkat penyelesaian pekerjaan yang tersisa (*scrap*).
  - d. Memperbaiki peralatan (*equipment repairs*). Dimaksudkan bagaimana peralatan yang telah digunakan dapat diperbaiki.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Zairina Afrida, Bambang Swasto, Sunuharyo Endang Siti Astuti (2014) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial

terhadap Motivasi dan Kinerja”. Penelitian tersebut menggunakan responden karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang. Hasil penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Ririvega Kasenda(2013) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado”. Penelitian tersebut menggunakan responden karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Hasil penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Slamet Riyadi (2011) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”. Penelitian tersebut menggunakan responden manajer tingkat menengah bagian perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hasil penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Patric F Naray (2013) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada perusahaan jasa konsultan teknik PT. Arcende)”. Penelitiannya tersebut menggunakan responden karyawan PT. Arcende. Hasil

penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Prestasi kerja karyawan.

Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) yang berjudul "Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. sinar jaya abadi bersama" Pada Penelitian ini menggunakan Responden Karyawan Pada PT.Sinar Abadi Bersama.Hasil penelitian yang di lakukan ini menunjukan bahwa motivasi dan kompensasi memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Perumusan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Saydam (2000) mengatakan bahwa kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik. Karena itu, kompensasi merupakan hal yang dapat menimbulkan minat pada karyawan agar cenderung untuk melakukan kegiatan yang diharapkan oleh pimpinan atau dengan kata lain kompensasi merupakan motif yang didesain untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan apabila insentif tersebut dilakukan dengan benar.

Semakin baik atau adil pemberian kompensasi dari perusahaan kepada para karyawan maka akan berdampak pada motivasi atau semangat kerjanya. Dengan kata lain semakin baik pemberian kompensasi baik berupa gaji atau insentif maka akan berpengaruh kepada persepsi

karyawan terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan motivasi kerjanya karena para karyawan merasa pekerjaan mereka di hargai oleh perusahaan sesuai dengan beban kerja mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2001 & 2006) dalam Riyadi (2011), Hasibuan (2011) dalam Kasenda (2013) dan Siagian (2006) dalam Afrida (2014) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut :

***H1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja.***

## **2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang tetapi dalam bentuk fasilitas. Menurut Mondy (2008), dalam Leni (2014), kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

Semakin tingkat kompensasi non finansial atau semakin menunjang fasilitas dari perusahaan terhadap kerja para karyawan akan dapat memotivasinya dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan atau memotivasinya dalam bekerja. Fasilitas yang baik akan berdampak kepada motivasi kerja karyawan karena dengan fasilitas yang baik tersebut akan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas

yang dibebankan oleh perusahaan kepadanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nitisemito (1992) dalam Afrida (2014) Suwati (2013) dalam Wijaya dan Andreani (2015) dan Kasenda (2013) dalam Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) menyatakan bahwa kompensasi non finansial yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut :

*H2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja.*

### **3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi kepada karyawan tidak hanya memiliki arti secara material akan tetapi memiliki arti secara non material. Pemberian kompensasi kepada karyawan sering dijadikan tolak ukur bagi karyawan untuk mengetahui seberapa besar perusahaan telah menghargai kinerjanya. Karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi yang mereka akan bekerja secara giat dan menciptakan produktivitas yang tinggi. Pemberian kompensasi yang baik dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardani (2009) dalam Kasenda (2013), Mustofa (2007) dan Wahyuni (2011) dalam Naray (2013), Handoko (1998) dalam Afrida (2014) Yensy (2010), Dhermawan, Sudibya & Utama (2012) Damayanti, Susilaningsih & Sumaryati (2013), Kasenda (2013), Purnami, Suwendra

& Susilo (2014) dalam Wijaya dan Andreani (2015) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut :

***H3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.***

#### **4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Selain pemberian kompensasi kepada karyawan, motivasi sangat diperlukan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, maka dari itu seorang pemimpin harus memiliki motivasi tinggi dalam bekerja dan mampu untuk memotivasi bawahannya. begitu juga anak buah tidak boleh mengandalkan motivasi atau dorongan dari atasan saja. seorang karyawan yang baik harus mampu bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Handoko (1998) dalam Afrida (2014), Yensy (2010), Dhermawan, Sudibya & Utama (2012), Damayanti, Susilaningsih & Sumaryati (2013), Kasenda (2013), Purnami, Suwendra & Susilo (2014) dalam Wijaya dan Andreani (2015) menyatakan bahwa kompensasi non finansial terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut :

***H4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.***

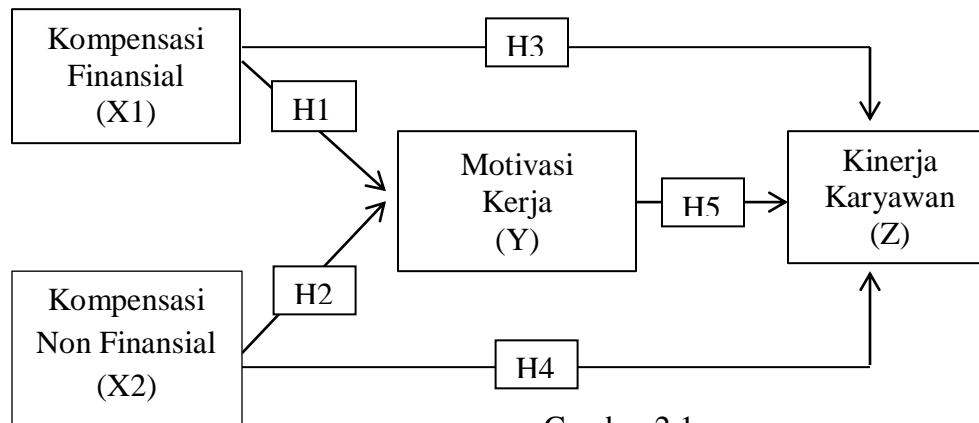
## 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi secara singkat menurut Fathoni (2006) dalam Kasenda (2013) adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan. Semakin baik motivasi kerja dari perusahaan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Munandar (2001) dan Dito (2010) dalam Kasenda (2013), Riyadi (2011), Kasenda, Damayanti, Susilaningsih & Sumaryati (2013) Aristarini, Kirya, Yulianthini, Zameer, Ali, Nisar, Amir, Darmayanti, Bagia & Suwendra (2014) dalam Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas hipotesis yang dapat disusun yaitu sebagai berikut :

*H5 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.*

**D. Model Penelitian**



Gambar 2.1

Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan