

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kompensasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kompensasi**

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

2. Menurut Rivai (2010:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.
3. Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.
4. Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas.

Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

#### **2.1.1.2 Klasifikasi Kompensasi**

Davis dan Werther (Marwansyah 2014: 276) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu:

1. Kompensasi langsung; yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil.
2. Kompensasi tidak langsung; yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/ majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.

Mondy dan Noe (Marwansyah 2014: 276) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
2. Kompensasi finansial tidak langsung atau *benefits* meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

Menurut Prabu Mangkunegara (2002:85-86), ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

## 1. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

## 2. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan

*Benefit* adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

### 2.1.1.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

#### 1. Ikatan Kerja Sama

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

#### 2. Kepuasan Kerja

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

### 3. Pengadaan Efektif

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

### 4. Motivasi

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

### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi

karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan perusahaan dapat memperoleh laba.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut.

##### **1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**

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

##### **2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.**

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

##### **3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.**

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

##### **4. Produktivitas Kerja Karyawan.**

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

#### 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

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

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional.

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

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

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

Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.5 Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014:123-127) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah

##### 1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan system

waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

## 2) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/ upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil

ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

### 4) Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/ upah/ upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

### 5) Waktu Pembayaran Kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar.

Kesimpulannya adalah dasar penentuan kompensasi dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat waktu akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Sehingga kebijaksanaan kompensasi harus diatur dengan baik agar bermanfaat bagi banyak pihak.

## **2.1.2 Motivasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi**

Manusia sebagai salah satu komponen utama didalam suatu organisasi harus memiliki motivasi yang dapat memacu untuk meraih apa yang diinginkan. Manajer harus memotivasi karyawan ke arah kinerja yang diharapkan agar dapat memenuhi tujuan suatu organisasi. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969:173) bahwa *“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu) (Prabu Mangkunegara 2002:93). Menurut Lubis (2011:84) motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan intensif.

Berdasarkan teori-teori motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Sehingga dengan adanya motivasi pada diri seseorang dapat meningkatkan produktifitas yang dihasilkan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:94-99) teori motivasi kerja adalah sebagai berikut:

### 1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

### 2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

### 3. Teori *Insting*

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan reflex dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

#### 4. Teori *Drive*

Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang.

#### 5. Teori Lapangan

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting* atau *habit*.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Suwanto (2010:99), yaitu:

#### 1. Teknis Organisasi

Bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan kepuasan kerja karyawan.

#### 2. Struktur Sosial

Suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil artinya bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.

#### 3. Kemauan untuk Menyelesaikan Tugas

Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras.

#### 4. Imbalan yang Diterima dari Bekerja

Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan instrinsik maupun imbalan ekstrinsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka.

#### 5. Dapat Diterima Karyawan Sebagai Anggota Kelompok

Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok, akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri.

### **2.1.2.3 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:100-101) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai.

#### 1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### 2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### 3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### 4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan

untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.2.4 Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai menurut Prabu Mangkunegara (2005:76-77), antara lain sebagai berikut.

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk memotivasi karyawan, perusahaan harus memenuhi semua kebutuhan pegawai. Selain itu perusahaan harus melakukan komunikasi yang baik dengan para karyawan agar lebih termotivasi.

#### **2.1.2.5 Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Pencapaian Prestasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan

Gordon W. (1970), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang berprestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah (Prabu Mangkunegara 2002:104).

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja atau prestasi kerja menurut Prabu Mangkunegara (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Marwansyah (2014:228) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Levinson mendefinisikan kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas, kinerja karyawan dapat meningkat jika seseorang dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan penuh tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh semua pihak. Selain itu kinerja juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, motivasi, kompensasi, dan pengalaman bekerja karyawan.

### 2.1.3.2 Tujuan atau Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Marwansyah (2014: 232-233) adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Selain tiga tujuan di atas, penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh manajer, pengembangan usaha, dan untuk mempertimbangkan tingkat imbalan yang akan di berikan kepada karyawan.

Menurut Yani (2012:119) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

### 2.1.3.3 Penyebab Masalah-Masalah Kinerja

Menurut Marwansyah (2014:234), masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini.

1. Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.
2. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
3. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

Dapat disimpulkan bahwa kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Selain itu, kurangnya sumber daya dan motivasi dapat mempengaruhi tingkat produktifitas perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat dicegah dengan berbagai cara misalnya dengan memberikan pelatihan pada para karyawan agar dapat bekerja dengan baik, memberikan motivasi dengan memberikan penghargaan kepada para karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu.

### 2.1.3.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Prabu Mangkunegara (2005:22-23) menyatakan bahwa dalam peningkatan kinerja,

paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- 2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- 3) Memperhatikan masalah yang ada.

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- 1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- 2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menaggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

- 7) Mulai dari awal, bila perlu.

### 2.1.3.5 Karakter-karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Hasil penelitian David Mc.Clelland tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya dalam empat ciri seperti yang dikemukakan oleh R. Wayne Pace (2002:434) (Mangkunegara 2014:28) sebagai berikut:

1. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
2. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
3. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
4. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
5. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
6. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
7. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak berpergian.
8. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

### 2.1.3.6 Indikator Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

#### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 2.1.3.7 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:

“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

## **2.1.4 Hubungan antar Variabel**

### **2.1.4.1 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara para karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja.

### **2.1.4.2 Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan suatu pedoman untuk memberikan dorongan kepada karyawan oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Tujuan pemberian motivasi dalam suatu perusahaan adalah menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan hal-hal yang baik bagi perusahaan, supaya pada

saat karyawan bekerja dengan motivasi yang tinggi maka tujuan perusahaan akan tercapai. Sedangkan jika tingkat motivasi karyawan rendah akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Maka dari itu motivasi sangat penting diterapkan pada setiap karyawan agar mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

### 2.1.5 Riset Empiris

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil penelitian
Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)	Untuk menentukan apakah kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur yang ada di Surabaya.	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi dan komitmen organisasi sedangkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Marhaendra Kusuma (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan partisipatif (X1), kompensasi (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri.	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,
Agiel Puji Damayanti, Susilaningih, Sri Sumaryati (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)	Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.	analisis bivariat (korelasi <i>product moment pearson</i> dan analisis regresi linier sederhana) dan analisis multivariat (analisis regresi linier berganda).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta, dan ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.
Sugiannor (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1) dan variabel motivasi

	Bagian Pemasaran PT. Coca Cola Distribution Indonesia Sales Office Banjarbaru	karyawan bagian pemasaran PT.Coca Cola Distribution Indonesia Sales Office Banjarbaru.		kerja (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji F pada tingkat 5% membuktikan semua variabel bebas tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara simultan. Variabel kompensasi (X1) merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja.
Alfian Amidhan Akbar (2015)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cemara Production Surabaya	Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Cemara Production Surabaya	Regresi linear berganda	Hasil pengujian menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.1.6 Rerangka Teori

Kompensasi yang diberikan perusahaan adalah sebagai salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat

selain untuk meningkatkan kinerja pegawai, dimaksudkan pula untuk membuat karyawan memiliki kesetiaan bekerja di instansi dan dapat menstabilkan perputaran tenaga kerja. Dengan adanya kompensasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menurunkan tingkat absensi maupun perputaran tenaga kerja, sehingga hal tersebut dapat mendorong pegawai bekerja dengan lebih giat, semangat dan penuh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

Mondy dan Noe (Marwansyah 2014: 276) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.

Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung atau *benefits* meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan social karyawan, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

Selain pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan juga harus memperhatikan tingkat motivasi pada setiap karyawan. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik jika ada motivasi untuk mendorong dirinya mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Lubis (2011:84) motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan intensif.

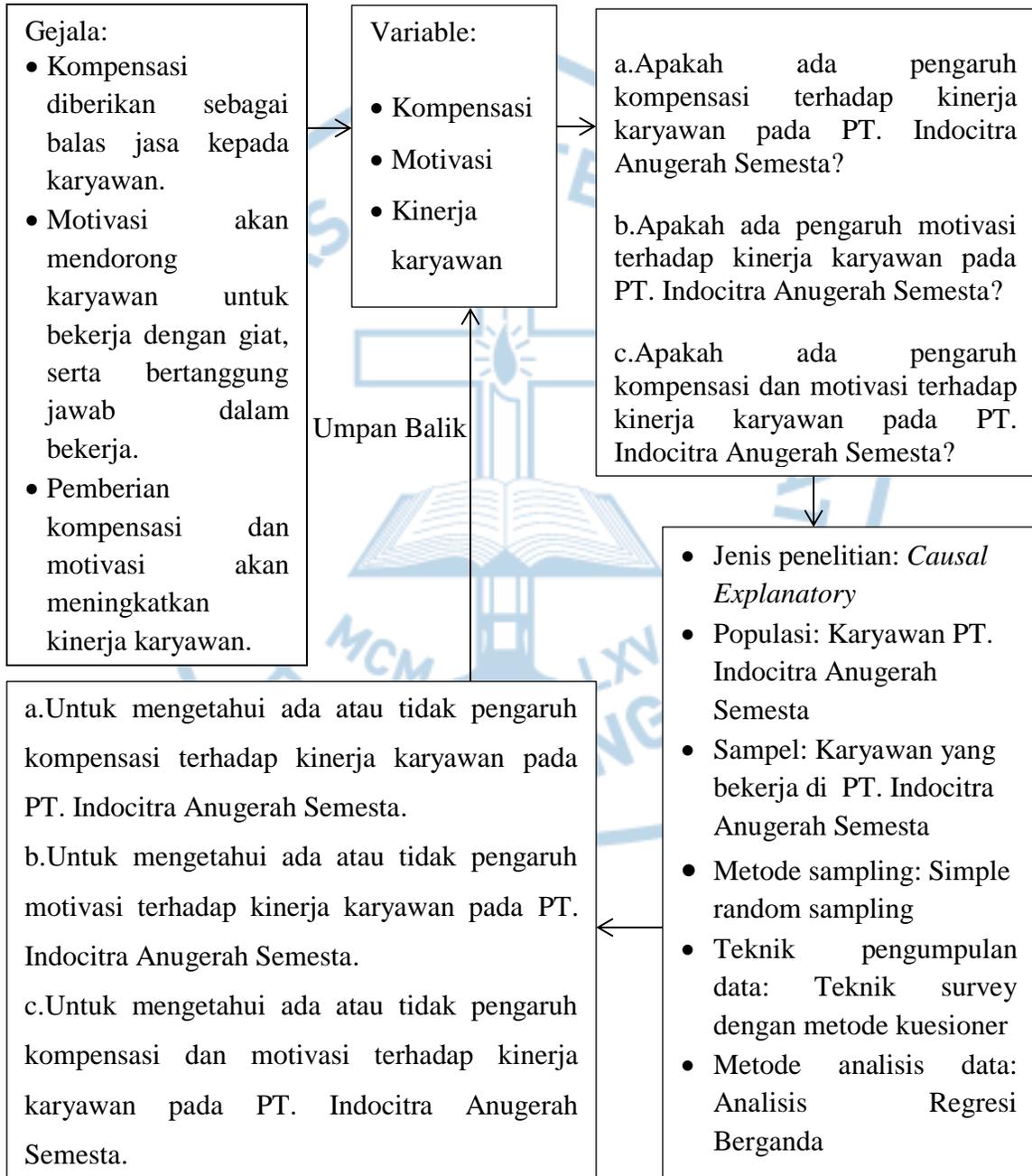
Dengan adanya kompensasi dan motivasi yang diberikan kepada setiap karyawan, maka akan meningkatkan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan. Marwansyah (2014:228) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh pengalaman bekerja, tingkat pendidikan, keterampilan dan motivasi karyawan.

**2.2 Rerangka Pemikiran**

Rerangka penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

**Rerangka Pemikiran**



### 2.3 Pengembangan Hipotesis

Pengertian kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya. Jika kompensasi yang diberikan sebanding dengan beban yang diberikan pada karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Marwansyah (2014:228) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati (2013) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti besarnya kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menurun.

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Lubis (2011:84) motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan intensif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Marhaendra Kusuma (2012), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri. Ini berarti besarnya motivasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih maksimal sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab.

H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Marhaendra Kusuma (2012) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri. Ini berarti pemberian kompensasi dan motivasi sangat diperlukan oleh setiap karyawan, karena dengan adanya hal tersebut dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Bagi perusahaan pemberian kompensasi dan motivasi dapat meningkatkan kinerja pada setiap karyawan. Sehingga dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan mampu meningkatkan produktifitas dan mencapai tujuan usahanya dengan baik.

H<sub>3</sub>: Kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap pertanyaan yang diajukan dalam identifikasi masalah. Hipotesis harus diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan penganalisisan data-data. Berdasarkan data-data di atas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

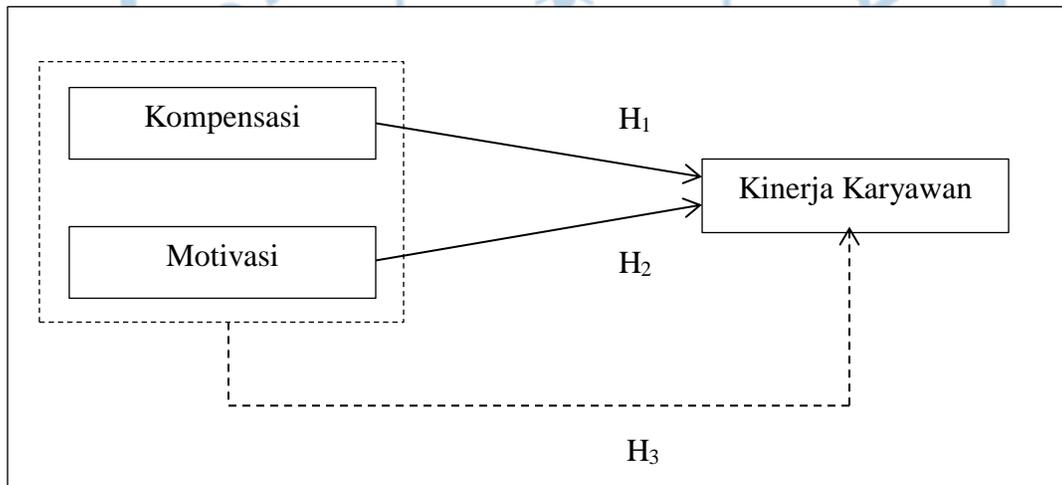
H<sub>3</sub>: Kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Model Penelitian

Berikut ini merupakan model penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.2

### Model Penelitian Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan



Keterangan:

————— = variabel berpengaruh secara parsial.

- - - - - = variabel berpengaruh secara simultan.