

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antar fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Menurut John D, Millet (dialih bahasakan oleh Siswanto, 2013:1), menyatakan: “Manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan”. kemudian menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel (dialih bahasakan oleh Siswanto, 2013:2), mendefinisikan bahwa : “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya

anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi”. Selanjut menurut Daft, Richard L dalam buku Tanujaya (2011:8), menyatakan bahwa : “Pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”. Dan menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2011:8), menyatakan bahwa: “Suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses, cara dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif melalui orang lain.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. MSDM didasari dengan konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin. Sehingga perlu ada tindakan khusus untuk dapat mengatur dan merencanakan manusia tersebut.

Manajemen manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraih, istilah manajemen berasal dari

kata “ *to manage* “ yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia, perusahaan tidak mungkin dapat mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29).

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.”

Kemudian menurut Dessler dalam Edy (2011:5) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek (orang) atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian”. Sedangkan, menurut Amstrong dalam Alwi (2012) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi”.

Dari ketiga definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia (penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, evaluasi, promosi) untuk mencapai tujuan individu dan masyarakat

Hal-hal yang menyebabkan pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia harus dilakukan adalah :

- a. Karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya lain (bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja) dalam perusahaan dapat berfungsi.
- b. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi, efektivitas, dan produktivitas.
- c. Dengan MSDM yang efektif, manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan karyawan yang ada di perusahaannya. Sehingga tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:21), “Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM”. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

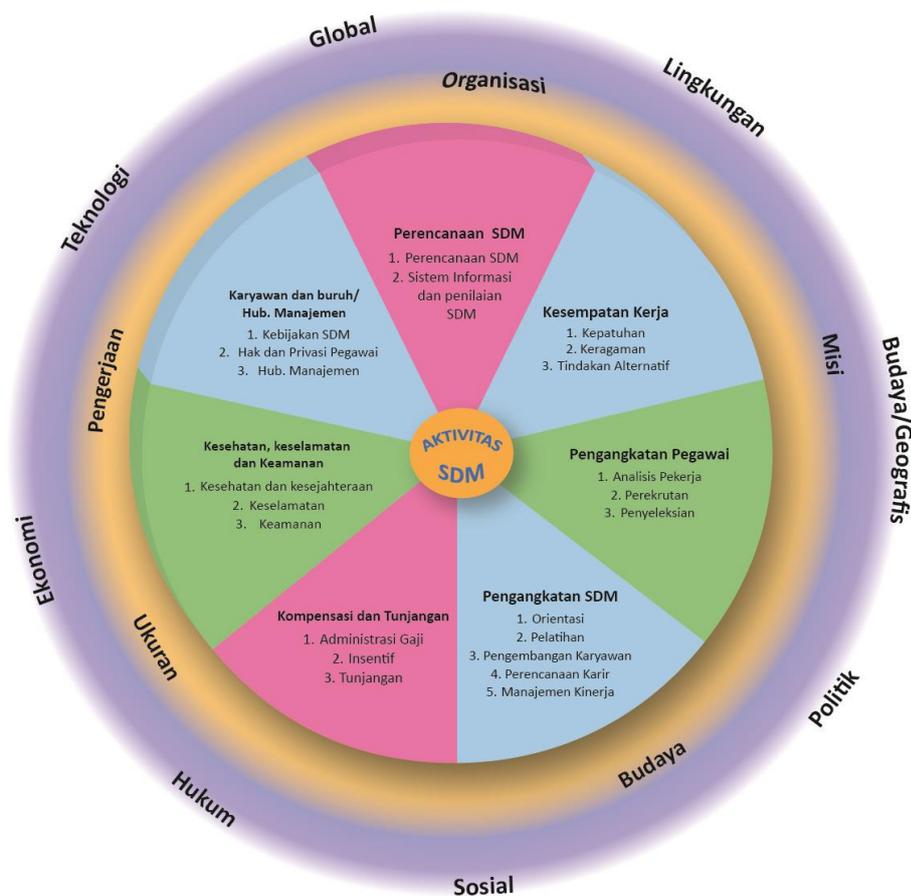
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



**Gambar 2.1**

**Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)**

Sumber: Mathis Jackson. *Human Resource management*

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama / *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja / *Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan : suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai standart OSHA (*Occupational of Safety and health Administration*).

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

Pada dasarnya, gagal atau suksesnya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya aktivitas manajemen sumber daya manusia ini, akan mampu menciptakan sebuah organisasi yang dapat bersaing secara global.

#### **2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu organisasi tersebut. Sehingga sumberdaya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia- manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik agar dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.3 Pengertian Kompensasi**

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan / organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari kompensasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:118) mendefinisikan, “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Sedangkan, menurut Veithzal Rivai (2011:357) menjelaskan bahwa, “Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

### 2.1.3.1 Penggolongan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012 : 118), secara umum kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu:

#### 1. *Direct compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaannya yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.

#### 2. *Indirect compensation*

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit. Berikut ini beberapa pendapat yang diungkapkan oleh para ahli mengenai gaji, yaitu sebagai berikut :

Menurut Hariandja dalam Kadarisman ( 2012 : 316-317 ), "Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi". Kemudian menurut Mardi (2011:107), "Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai". Dan menurut menurut Amstrong dan Murlis dalam Kadarisman ( 2012 : 324 ), "Gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang".

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara berkala dengan kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sifatnya tetap.



**Gambar 2.2**  
**Komponen-Komponen Kompensasi**  
 Sumber : Veithzal Rivai (2011:358)

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2012;127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

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

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan 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 tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan

sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup / *Cost of Living*.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih 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 / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

## 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

### 2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:121) Tujuan Kompensasi Finansial antara lain adalah:

#### 1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

#### 2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

#### 3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu 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 turnover relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati 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 sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

### **2.1.3.4 Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2011:124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

#### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi

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

## 2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

## 3. Sistem Borongan.

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

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi.**

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357), yaitu :

- 1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

## 2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/ menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

### **2.1.4 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya bergerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi merupakan dorongan yang dapat menggerakkan dan menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauan dalam proses menjalankan pekerjaan secara maksimal dan pencapaian tujuan. Berikut ini

terdapat beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja, antara lain:

Menurut Winardi (2011:6), “Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”. kemudian McClelland dalam Veithzal (2011:837), “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain”. Dan selanjutnya Gray, dkk dalam Winardi (2011:2), “Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.4.1 Jenis-jenis Motivasi Kerja dan Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2011:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang

mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.

2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat, dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Menurut Gregor dalam Winardi (2011:6), “Masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang”.

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain : keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

- b. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain : kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi atau pemimpin yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

#### **2.1.4.2 Metode Motivasi**

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:149) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Metode motivasi merupakan langkah awal dalam melakukan proses pemotivasian karyawan. Metode motivasi digunakan para manajer agar pemotivasian tepat pada sasarannya setelah itu kemudian dilakukan proses motivasi.

#### **2.1.4.3 Teori-Teori Motivasi Kerja**

Pada dasarnya proses motivasi digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu:

## 1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

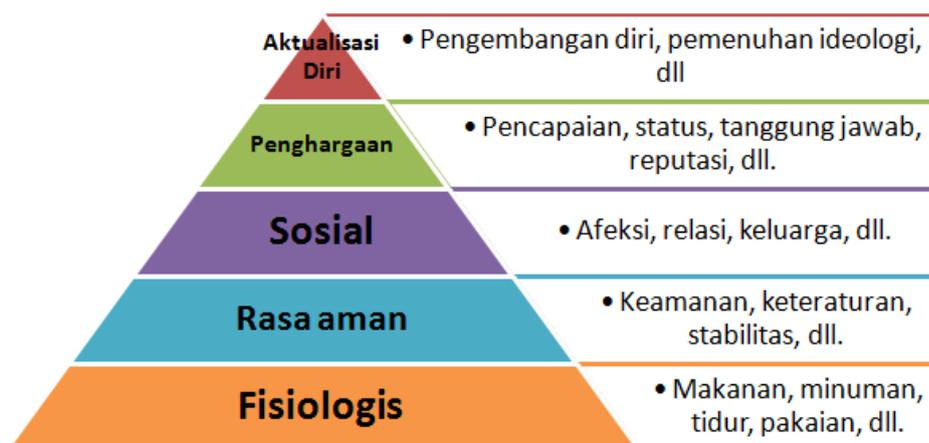
1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan 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)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hirarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grows need*” atau pemuasan kebutuhan.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.3, yaitu:



**Gambar 2.3**  
**Teori Kebutuhan Maslow**

Sumber : <http://intancharamel.blogspot.co.id>

Maslow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal, merupakan kebutuhan paling imperatif, tetapi secara psikologikal kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu (Winardi, 2011:13).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar (2011:97)
  - a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
  - b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
  - c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Terdapat enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh McClelland dalam Anwar (2011:103) , adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi

tujuan.

- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan yang dinyatakan oleh Edy(2011:129) adalah sebagai berikut:

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

Selain itu, tingkahlaku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

### 3. Teori ERG dari Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (Relatedness=R)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (Growth Needs=G)



**Gambar 2.4**

**Teori ERG dari Alderfer**

Sumber : <http://image.slidesharecdn.com>

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Motivasi-Higiene dikemukakan oleh Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivasi, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : Prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja,

faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi**

David McClelland's menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. seperti yang dikemukakan oleh McClelland dalam Veithzal (2011:837), yaitu:

- a. Dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*) yang terdiri dari tiga indikator:
  1. Menyukai tantangan dalam pekerjaan
  2. Tanggung jawab
  3. Prestasi kerja
- b. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need for power*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  1. Mencari posisi dalam kelompok
  2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
  3. Penghargaan
- c. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need for affiliation*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  1. Memiliki hubungan baik dengan organisasi
  2. Memiliki kerja sama yang baik

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Di bawah ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan yang diungkapkan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Pengertian Kinerja yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) yaitu, “Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Wibowo (2001:7), “Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

Selanjutnya, definisi Kinerja dikemukakan oleh Dessler dalam Edy (2011:5) bahwa, “Kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa, “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan suatu tingkat kemajuan seseorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Simamora dalam mangkunegara (2012:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  1. Persepsi
  2. *Attitude*
  3. *Personality*
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumber daya
  2. Kepemimpinan
  3. Kompensasi
  4. Struktur

## 5. *Job Design*

Berdasarkan teori di atas, sejalan dengan variabel yang akan diteliti oleh penulis bahwa kompensasi dan motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi karyawan akan merasa bahwa hasil kerja mereka lebih dihargai oleh perusahaan dan membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin.

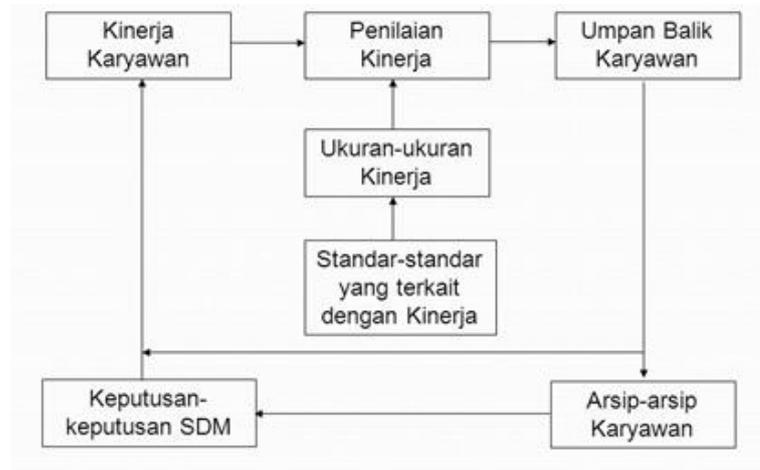
### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Sedarmayanti (2011:261) mengemukakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seserang”.

Hasil dari penelitan tersebut bisa dipergunakan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja, yakni sampai sejauhmana tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Untuk mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam program pelatihan dan pengembangan.

3. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam melakukan program mutasi.



**Gambar 2.5**  
**Elemen-elemen Kunci Penilaian Kinerja**

Sumber : Werther & Davis 1996

Dari gambar elemen pokok sistem penilaian kinerja di atas, hendaknya penelitian kinerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerja (*job related*), praktis mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan, berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan, sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai atau karyawan.

Sistem penilaian ini juga memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*).

#### 2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan tentunya harus dilakukan penilaian prestasi kerja karyawan dalam melakukan penilaian kinerja dapat menggunakan metode-metode penilaian kinerja. Metode-metode ini dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan. Adapun metode penilaian kinerja pada dasarnya dikelompokkan menjadi:

##### 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelemahan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu, dapat diukur.

Kelemahannya adalah bahwa kinerja dimasa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikanperbaikan prestasi.

Teknik penilaian ini antara lain:

##### a. *Rating Scale*

Cara ini menuntut penilai untuk menilai penampilan kerja pegawai (individu) dalam skala dari yang paling baik sampai dengan skala yang paling buruk.

b. *Cheklis*

Dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

c. Metode Peristiwa Kritis

Teknik ini menuntut penilai untuk merekam pernyataan-pernyataan yang menguraikan penilaian perilaku pegawai yang ekstern baik ekstern buruk yang dihubungkan dengan penampilan kerjanya.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapainya penilaian terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes dan pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan, agar berguna tes harus reliabel atau valid.

f. Metode-Metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional

karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya adalah:

1) Metode Ranking

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek.

2) *Grading* atau *Forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau menyortir para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

3) *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Kebaikan alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran kinerja dimasa mendatang. Teknik-teknik yang digunakan antara lain:

a. Penilaian Diri (*Self Appraisal*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensive cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Beberapa orang yang besar memperkerjakan para psikolog sebagai pegawai tetapnya. Metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologis terhadap karyawan yang akan dinilai. Para psikolog kemudian menulis dan mengevaluasi pegawai dalam aspek intelektualnya, emosinya, motivasinya dan ciri-ciri lain yang berkaitan dengan pekerjaan yang mungkin bisa memprediksi penampilan kerja dimasa depan.

c. Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan itu. Idealnya tujuan ini disetujui bersama berdasarkan pada suatu ukuran yang obyektif. Jika kedua ini dapat dipenuhi maka pegawai cenderung dapat termotivasi untuk mencapai tujuannya karena mereka berperan serta dalam menyusunnya.

d. Teknik Pusat penilaian (*Assessment Centrs*)

Adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilai bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator dalam kinerja karyawan mengacu pada Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75), yaitu:

- a. Dimensi kualitas kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  1. Kemampuan
  2. Keterampilan
  3. Hasil kerja
- b. Kuantitas kerja yang terdiri dari dua indikator :
  1. Waktu dalam bekerja
  2. Pencapaian target
- c. Kerjasama yang terdiri dari dua indikator :
  1. Jalinan kerja
  2. Kekompakan
- d. Tanggung jawab
  1. Hasil kerja
  2. Mengambil keputusan
- e. Inisiatif terdiri dari satu indikator yaitu :
  1. Kemandirian

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Nancy Yusnita (2014), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Investama (DANONE AQUA) (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi / JIMAFE )	Kompensasi  Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Terdapat hubungan nyata dan positif terhadap kompensasi dan kinerja karyawan
2	Sindi Larasati (2014), Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) (Jurnal Manajemen dan Organisasi)	Motivasi  Kinerja Karyawan	Obejek Penelitian	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Maliah(2015), Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Pangkalan Balai (Jurnal Media Wahana Ekonomika)	Motivasi  Kinerja karyawan	Obejek Penelitian	Hubungan motivasi dan kinerja pegawai kuat dan positif
4	Sagita Sukma Haryani (2015), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang) (Jurnal Administarsi Bisnis)	Kompensasi  Motivasi  Kinerja Karyawan	Obejek Penelitian	Pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat kuat

5	Agiel Puji Damayanti (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta (Jurnal Pendidikan Ekonomi)	Kompensasi  Motivasi  Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.
6	Demianus Dominggus Risamasu (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Witel Papua Barat) (Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen)	Motivasi  Budaya Organisasi  Lingkungan Kerja  Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi  Lingkungan Kerja  Objek Penelitian	Motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan
7	Tanto Wijaya (2015), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama (jurnal Manajemen Bisnis)	Kompensasi  Motivasi  Kinerja Karyawan	Obejek Penelitian	motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	I Wayan Juniantara (2015), Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar (Jurnal Ekonomi dan Bisnis)	Motivasi  Kinerja karyawan	Kepuasan Kerja  Obejek Penelitian	motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

9	Ni Made Nurcahyani (2016), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Jurnal Manajemen)	Kompensasi  Motivasi  Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja  Variabel Intervening	Kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Yuli Suawati (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda (E-jurnal Ilmu Administrasi Bisnis)	Kompensasi  Motivasi kerja  Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

**Sumber : Data diolah untuk penelitian (2016)**

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antara variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut

Hasibuan dalam Kadarisman (2012:86) adalah “Sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan”.

Penelitian yang dilakukan oleh Nancy Yusnita (2014) menyatakan bahwa Terdapat hubungan nyata dan positif terhadap kompensasi dan kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama (Danone Aqua). Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menjadi rendah.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan. Survei Mazars yang dilakukan di Irlandia mengungkapkan hanya 58% dari karyawan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan 42% dari karyawan kehilangan motivasi atau sangat kehilangan motivasi (McCarthy, 2013). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan motivasi karyawan agar antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:104) menyimpulkan bahwa “Ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dimana jika

seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah”.

Motivasi merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sindi Larasati (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian lain juga menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT Adira Finance di Singaraja, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan motivasi karyawan (Aristarini, Kirya & Yulianthini, 2014).

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

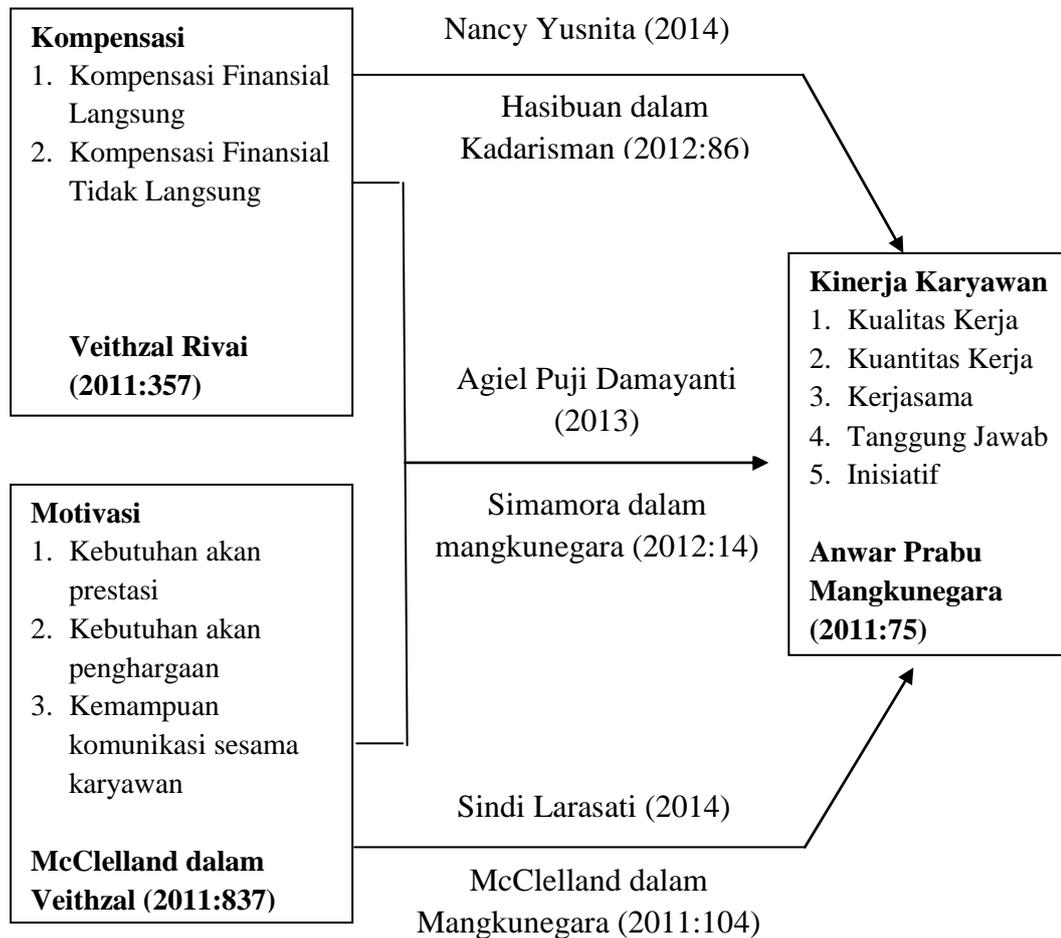
Setiap karyawan dalam suatu perusahaan belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak perusahaan. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan.

Simamora dalam mangkunegara (2012:14) mengemukakan bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan keahlian,

Latar belakang, Demografi, Persepsi, *Personality*, Pembelajaran, Motivasi, Sumber daya, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur, *Job Design*. Kompensasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang wajar dan motivasi kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya secara optimal. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Agiel Puji Damayanti (2013) menyatakan ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Hal tersebut menjelaskan pemberian kompensasi dari perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kinerja yang diciptakan oleh karyawan. Motivasi yang dimiliki juga sebaiknya bisa meningkatkan kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai.

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan. Manfaat penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan digunakan untuk mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam sebuah penilaian kinerja karyawan dilakukan secara objektif, tepat, dan didokumentasikan secara baik, sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan bertambah baik dan sesuai yang dibutuhkan perusahaan.



**Gambar 2.6**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut:

#### 1. Secara Simultan

Kompensasi dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

#### 2. Secara Parsial

- a. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.