

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian mengenai kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut sangatlah beragam. Kinerja karyawan yang baik akan menjadi tolak ukur apakah suatu perusahaan mampu berkompetisi atau tidak. Kinerja karyawan yang baik ditunjukkan dari banyaknya produk atau jasa yang dihasilkan dan mutu produk yang lebih baik. Sumber daya manusia adalah pelaku utama dalam kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka terdapat faktor-faktor yang harus dipenuhi atau ditingkatkan. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang akan dijelaskan dalam memenuhi atau meningkatkan kinerja karyawan adalah kompensasi dan motivasi kerja.

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 antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar. Nawawi (2012:23) mengemukakan bahwasannya pengertian manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Sementara menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8) bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Sumber daya manusia di dalam suatu instansi perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan pegawai dan kebutuhan instansi. Setelah terwujud kepuasan pegawai maka dengan mudah instansi dapat berjalan produktif. Berikut

ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Sementara menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita

dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

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

2. Pengorganisasian (*Organization*)

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

3. Pengarahan (*directing*)

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

4. Pengendalian (*controlling*)

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

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

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

8. Pengintegrasian (*integration*)

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

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

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

2.1.3 Pengertian Kompensasi

Permasalahan mengenai kompensasi merupakan hal yang cukup rumit sehingga setiap perusahaan seharusnya memiliki cara sendiri untuk menetapkan kompensasi yang sesuai.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Veitzal dan Sagala, 2009:741).

Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Werther dan Davis (1996) dalam (Wibowo, 2012:348).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Tujuan dari sistem kompensasi adalah menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya, memenuhi peraturan (Sedarmayanti, 2007:239). Kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka (Darsono dan Siswandoko, 2011:269).

Dari beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima pegawai atas jasa-jasanya untuk mencapai tujuan organisasi yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap.

2.1.3.1 Bentuk-bentuk Kompensasi

Kompensasi menurut Darsono dan Siswandoko (2011:269) terbagi dalam beberapa bentuk yaitu:

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari gaji, upah, komisi, dan bonus. Nawawi (2011), kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap
 - 1) Gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.
 - 2) Upah, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan.
 - 3) Bonus, adalah insentif kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus diatas gaji pekerja (Wibowo, 2012:348,357).
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) terdiri dari tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, uang cuti liburan dan sebagainya. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2011) adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan.

- 1) Tunjangan-tunjangan, adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan dan uang pensiun.
 - 2) Fasilitas, adalah sarana pendukung dalam aktifitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang (Hasibuan, 2012:118)
- c. Kompensasi non finansial (*non financial compencation*), yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologis perusahaan.

Pada bentuk-bentuk kompensasi tersebut juga terdapat kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan berupa upah dan gaji, bonus atau komisi (Veitzal dan Sagala, 2009:741).

Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

2.1.3.2 Komponen-komponen Kompensasi

Menurut Veitzal dan Sagala, 2009:744) ada beberapa komponen-komponen kompensasi yaitu gaji, upah, insentif, dan kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*):

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan. Adapun tujuan pemberian gaji menurut Suwanto,dkk (2013:222) adalah :

a. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan. Adanya pemberian kompensasi yang dilakukan akan menciptakan ikatan kerja sama yang baik antara perusahaan dan karyawan, sehingga pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik.

b. Kepuasan kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh

karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

c. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Karyawan telah menciptakan kinerja yang baik atas pemberian kompensasi yang layak yang diberikan oleh perusahaan

e. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antara karyawan dalam organisasi baik keadilan internal dan eksternal, keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai relatif suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan lainnya yang bekerja di perusahaan lain.

f. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Karyawan akan menciptakan tingkat disiplin yang baik apabila perusahaan memberikan kompensasi yang memadai dengan begitu karyawan akan bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

g. Pengaruh serikat buruh

Serikat buruh ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruh ini kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitupun sebaliknya.

h. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penhidupan yang layak bagi masyarakat. Melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya. Berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal yang layak diberikan pengusaha bagi karyawannya.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau

banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi upah ini tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. 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*). Tujuan pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

4. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung atau *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. Dalam praktiknya kompensasi yang diberikan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain.

2.1.3.3 Asas-asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Suwanto, dkk

(2013:220,221) asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi:

a. Asas keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

b. Asas kelayakan dan kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya.

2.1.3.4 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2003: 121) antara lain:

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 sosial, dan egoisnya 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 mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka *intervensi* pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001: 156) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, dan sebagai faktor penarik serta pendorong seorang menjadi karyawan yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

2.1.3.5 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2003: 122) sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri atas:

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, Meter, Liter, dan Kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan Kompensasi

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

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

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 *turn over* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

2.1.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, menurut Hasibuan (2003: 126) 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 Kesiediaan Perusahaan

Apabila 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. Produktifitas Kerja Karyawan

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

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya 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

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah semakin kecil.

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 kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa 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 maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

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

2.1.4 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periodik dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen semacamnya, untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku maka perlu dilakukan penilaian kinerja sehingga dapat membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Veitzal dan Sagala, 2009:604).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis dan Jackson, 2009:113).

Kinerja juga dapat dikatakan sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2002:65).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam instansi untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual (Mathis dan Jackson, 2009:113,114) yaitu :

- a. Kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian
- b. Usaha yang dicurahkan yaitu terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas
- c. Dukungan organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, kompensasi manajemen dan rekan kerja.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai: Kinerja (*Performance*) = Kemampuan (*Ability*) x Usaha (*Effort*) x Dukungan (*Support*). Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan.

Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor menurut Mangkunegara (2006) yaitu:

- a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, dan motivasi.
- c. Faktor Organisasi terdiri dari struktur organisasi dan *job design*.

Lester (2008:219) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi atas dua kelompok, yaitu:

- a. Faktor Objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas, dan kehadiran;
- b. Faktor Subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti, sikap, perilaku dan potensi diri.

Beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal baik individu maupun organisasi, motif berprestasi, kecakapan, keterampilan pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

2.1.4.2 Ukuran Penilaian Kinerja

Ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual menurut Dessler (2005:316) sebagai berikut:

- a. *Quality*, yaitu tingkat dimana hasil kinerja dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian, dan dapat diterima dari suatu aktivitas.
- b. *Productivity*, yaitu kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
- c. *Job knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- d. *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dalam hal tindak lanjut pekerjaan.
- e. *Availability*, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
- f. *Independence*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan bimbingan dari pengawasnya.

2.1.4.3 Tujuan dan Kegunaan Pengukuran Kinerja Karyawan

Tujuan dan kegunaan pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya adalah agar karyawan dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan secara efektif dan efisien sehingga dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja karyawan menurut Rivai (2005:312-313) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: (a) Penugasan kembali; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian.

Adapun kegunaan pengukuran kinerja karyawan dijelaskan oleh Rivai

(2005:311), sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.4.4 Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya.

Metode pengukuran kinerja karyawan menurut Ranupandojo dan Husnan oleh Danfar (2009:01) adalah sebagai berikut:

- a. Ranging, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
- b. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
- c. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
- d. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
- e. Checklist, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Rivai (2005:324-339) menjelaskan metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan, yaitu pendekatan yang berorientasi:

- a. Masa Lalu Teknik ini merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Beberapa teknik pada pendekatan ini, meliputi: skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, pendekatan evaluasi komparatif.
- b. Masa Depan Pada pendekatan ini karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik yang digunakan yaitu

penilaian diri sendiri dan manajemen berdasarkan sasaran, penilaian secara psikologis, dan pusat penilaian.

2.1.4.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui : informasi formal dan non formal, informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan nonfinansial, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya (Sasongko, 2009:10)

Berikut ini adalah penjelasan Rivai (2005:311) tentang alasan dilakukannya pengukuran kinerja di suatu perusahaan:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang;
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja karyawan menurut Rivai (2005:312-313) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: (a) Penugasan kembali; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.

- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, dan keputusan perencanaan sukses.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Hana Laura (2012), Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini	Kompensasi Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberian kompensasi dan motivasi secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini
2	Ahmad Rohim Saifuddin (2015), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT Surabaya	Kompensasi Kinerja Karyawan	Tidak ada variabel yang beda	Secara simultan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Muhammad Hasan (2015) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mandiri Malang	Kompensasi Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Kompensasi dan motivasi secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Jahid, Gaffar Muhammad (2015) Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung	Kompensasi Kinerja Karayawan	Lingkungan kerja Kepemimpinan Motivasi	Berdasarkan hasil uji hipotesis, secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
5	Saiful Ramadhan (2012), Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja	Kompensasi Kinerja Karyawan	Tidak ada variabel yang beda	Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi mempunyai hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja

(Dilanjutkan)

	Karyawan di PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru			karyawan PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru
6	Abdul Hamed (2014), Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di Perbankan Pakistan	Kompensasi Kinerja Karyawan	Motivasi	Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2017)

Hana Laura (2012) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ekadharna International Tbk. Dapat diketahui bahwa pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini.

Ahmad Rohim Saifuddin (2015) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Surabaya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah rentang skala dengan regresi linier berganda. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji F dan uji t. Dapat diketahui bahwa rata-rata total variabel Kompensasi pada KJKS BMT Surabaya berada pada penilaian tinggi. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 30,877 sehingga secara simultan faktor kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Muhammad Hasan (2015) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri Malang. Analisis menggunakan teknik analisis jalur dengan bantuan SPSS versi 19. Hasil penelitian, diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja, pengaruhnya sebesar 0,3% dengan nilai sig. 0,591. Kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 6,25% dengan nilai sig. 0,004, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 27,04% dengan nilai sig. 0,00 kemudian pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan sebesar 34,8% dengan sig. 0,000.

Jahid, Gaffar Muhammad (2015) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Bandung. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive* sampling. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, dan metode analisis data menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Saiful Ramadhan (2012) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru. Kontribusi pengaruh variabel X (kompensasi)

terhadap variabel Y (kinerja karyawan PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru) sebesar 57,76% dan sisanya 42,24% ditentukan oleh variabel lain.

Abdul Hamed (2014) mengemukakan penelitian dengan judul Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Pakistan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Nilai koefisien regresi berganda menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar 2,797 dengan tingkat signifikan 0,007. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar 3,438 dengan tingkat signifikan 0,001. Hubungan antara kompensasi dan motivasi dengan kinerja karyawan sangat kuat.

Berdasarkan tabel 2.1 dan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kompensasi kerja merupakan salah satu faktor terpenting dimana Kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi kerja dapat memacu pegawai agar memiliki kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan pegawai untuk bekerja karena

salah satu dari kompensasi yaitu adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Menurut Hasibuan (2013) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas pegawai tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi pegawai itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut pun semakin menurun.

Bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka turun secara dramatis (Handoko, 2010:155). Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh karyawan adalah kinerja pekerjaan. Program penilaian kinerja yang efektif merupakan prasyarat untuk setiap sistem kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja (Nova, 2012:29). Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan

langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan berupa upah dan gaji, bonus atau komisi (Veitzal dan Sagala, 2009:741).

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, maka akan semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan pegawai tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, pegawai tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hana Laura (2012), dilakukan di RS. Persatuan Gereja Indonesia Cikini, Jakarta pada Ruang Perawatan VIP Anggrek dan Ruang Perawatan K. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan ruang perawatan VIP Anggrek dan K, RS PGI Cikini yaitu sebanyak 46 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ahmad Rohim Saifuddin (2015), dilakukan di KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya yang berlokasi di Jl. Karah Agung No. 42B Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya yang berjumlah 33 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya berdasarkan uji parsial bahwa kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

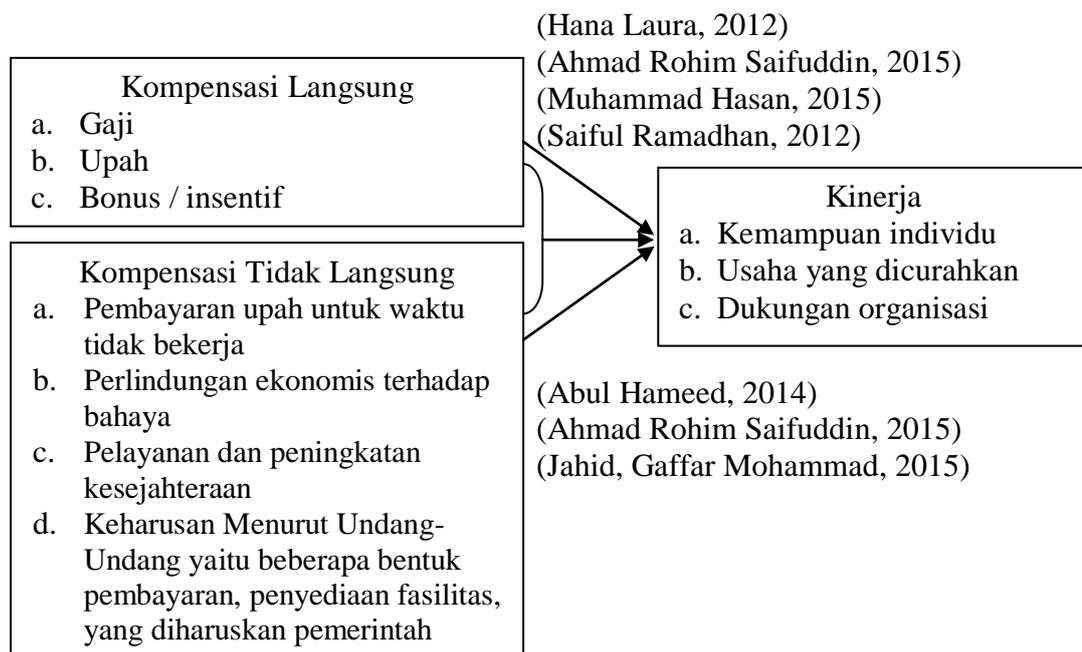
Penelitian Muhammad Hasan (2015), penelitian dilakukan di PT Bank Mandiri Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri Malang sebanyak 32 orang. Hasil pengujian hipotesis, berdasarkan uji-F yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji-t pada penelitian ini diketahui bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Jahid, Gaffar Mohammad (2015), penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung pada karyawan Direktorat SDM dan Umum. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berjumlah 150 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Saiful Ramadhan (2012), penelitian dilakukan di PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru yang terletak di Jl. Nangka Pekanbaru. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru yaitu berjumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial langsung dan tidak langsung diuji secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian mekanik PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru. Pengujian secara parsial, kompensasi finansial langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian mekanik PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru, dan kompensasi finansial tidak langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian mekanik PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru.

Penelitian Abul Hameed (2014), penelitian dilakukan pada beberapa bank di Pakistan. Populasi dalam penelitian ini adalah 45 bank di Pakistan. Hasil analisis menggunakan analisis regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen yang terdiri dari gaji, imbalan dan insentif dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Menurut Sugiyono (2013: 96), hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah:

1. Hipotesis simultan:

Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis parsial:

- a. Kompensasi langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- b. Kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan