

## **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 mengenai 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 di anggap relevan.

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

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen, perlu di jelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen mempunyai arti yang sangat luas dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli :

Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. James A.F Stoner dan Charles Wankel dialih bahasakan oleh Siswanto, (2013:2).

Manajemen juga diartikan sebagai pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8).

Selain itu, Malayu S.P Hasibuan (2013:2), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

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

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebuah perusahaan akan menjadi sukses apabila didalamnya terdapat manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia pun menjadi pedoman dalam menjalankan kelangsungan hidup perusahaan sejak dimulainya proses rekrutment hingga pemutusan hubungan kerja. Peran manajemen tidak bisa terpisahkan karena nantinya apabila dilaksanakan dengan baik, maka akan menjadi keuntungan tersendiri bagi perusahaan.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu di jelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

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 adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli :

Edwin B. Flippo dalam Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:29), menyatakan bahwa :

“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.”

Dessler dalam Edy Sutrisno (2013:5) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh seseorang yang menjalankan aspek (orang) atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan pemeliharaan”.

Manajemen sumber daya manusia. ”merupakan Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu

terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Malayu S.P Hasibuan (2013:10).

Dari ketiga pendapat para ahli di atas 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**

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

1. Perencanaan (*planning*)

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

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

3. Pengarahan (*Directing*)

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

4. 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.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas- fasilitas, dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

10. Pemberhentian (*separation*)

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

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

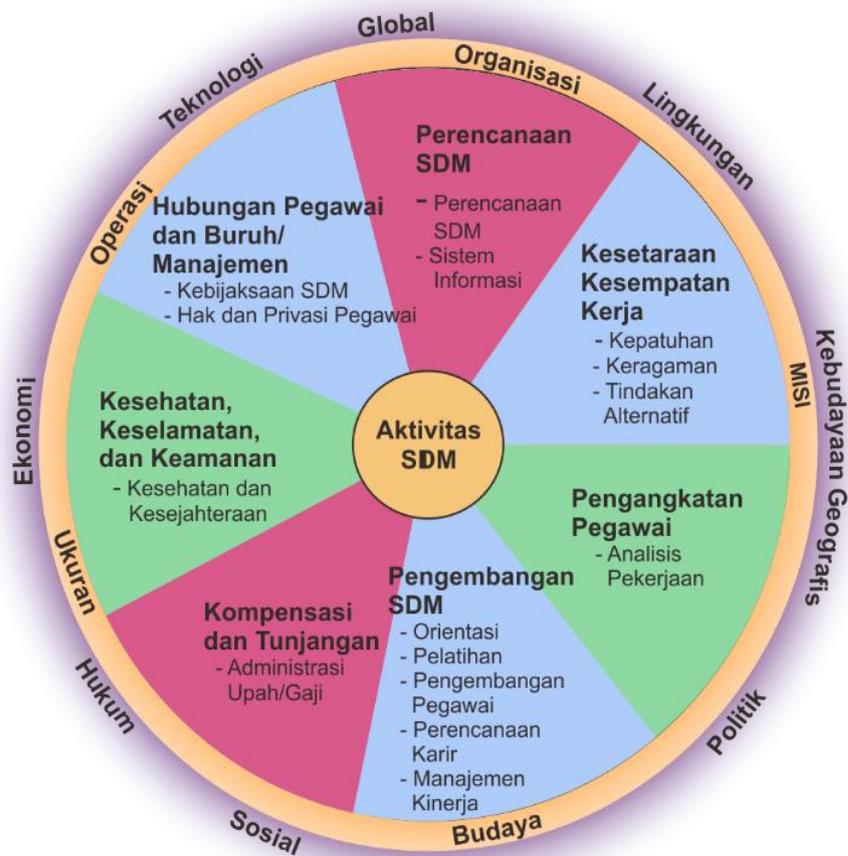
Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2013:7) adalah sebagai berikut :

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplentasikan dan menjaga semua kebijakan dalam prosedur SDM yang memungkinkan organisasi maupun 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 sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi.

### **2.1.2.4 Aktivitas- aktivitas Sumber Daya Manusia**

Mathis Jackson (2013:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut:



**Gambar 2.1**

**Aktivitas Sumber daya Manusia**

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 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 balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transportasi, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja : memastikan seseorang 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 anatar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

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

### **2.1.3 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan untuk semata – mata ingin membuktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan.

Selain itu juga kompensasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu dalam menetapkan kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja atau produktivitas sangatlah penting. Sehingga selain akan terwujudnya efisiensi dan efektivitas karyawan bisa juga di tujukan untuk kelangsungan aktivitas organisasi dan rencana – rencana (program) perusahaan pada waktu yang akan datang.

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk kongkret atas pemberian kompensasi. Kompensasi bukan hanya gaji dan upah. Berikut beberapa definisi menurut para ahli :

Menurut Veithzal Rivai (2013:357) menjelaskan bahwa, “Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap perusahaan.

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Paramita Rahayu (2014: 346), menyatakan bahwa (kompensasi karyawan adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka). kompensasi juga didefinisikan sebagai semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Malayu S.P Hasibuan (2013:118).

Menurut Edwin B. Flippo dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:119), Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi di atas dapat 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.

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 fasilitas dari perusahaan.

### **2.1.3.1 Asas – Asas Kompensasi**

Menurut Suwanto dkk (2013:220) asas – asas kompensasi antara lain :

#### **1. 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 yaitu 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.

#### **2. Asas Kelayakan dan Kewajaran**

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

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut :

#### **1. Ikatan kerjasama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas – tugasnya

dengan baik, sedangkan pengusaha / majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang di sepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian program kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relative 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 pekerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh 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 dihindari.

#### **2.1.3.3 Jenis – Jenis Kompensasi**

Menurut Gary Dessler (diterjemahkan oleh Paramita Rahayu, 2013:46) kompensasi mempunyai dua komponen sebagai berikut :

##### 1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*)

Merupakan kompensasi langsung yang diterima karyawan yang mempunyai hubungan secara langsung dengan perusahaan dalam bentuk gaji dan insentif atau bonus / komisi sebagai balas jasa yang di terima karyawan atas jasa – jasanya terhadap perusahaan.

##### 2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*)

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.

#### **2.1.3.4 Metode Pemberian Kompensasi**

Menurut Suwanto dkk (2013:227) dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya :

##### a. Metode tunggal

Metode tunggal yaitu penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang di tempuh karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya di tetapkan berdasarkan ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Mialkan pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongan nya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.

b. Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat di perusahaan –perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terjadi diskriminasi. Dari metode jamak ini bisa dibedakan menjadi tiga cara kompensasi yaitu :

1. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu. Dalam system waktu, kompensasi (gaji dan rupiah) itu besarnya ditetapkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem ini adalah pekerja yang malas tetap dibayar sesuai perjanjian.
2. Pemberian kompensasi berdasarkan aturan produksi yang dihasilkan. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem ini, besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan

kepada banyaknya hasil yang diberikan, bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan pada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh, karena kualitas dari pekerjaan karyawan perlu diperhatikan pula. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.

3. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, dikarenakan proses pengerjaannya memakan waktu yang cukup lama, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya terbilang banyak.

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

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di perusahaan 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 (2013:357), 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 atas dedikasinyaa terhadap 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 individual dalam suatu kelompok. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kinerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*non-finansial*)

a. Asuransi

Asuransi karyawan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, kepada perusahaan untuk keselamatan kerja, maka karyawan ialah memperoleh tingkat kesejahteraan yang cukup memadai, dan juga dapat mengembangkan potensi dirinya dengan aman dan nyaman.

b. Tunjangan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat sehingga kinerja karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Contoh : tunjangan liburan, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, tunjangan lain – lain.

c. Fasilitas

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Fasilitas kerja merupakan pemenuhan hak-hak dan kebutuhan yang diberikan pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan para pekerjanya. Hal tersebut merupakan bentuk penghargaan dan penempatan posisi manusia.

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-keluhann lainnya yang timbul.

#### **2.1.4 Pengertian Motivasi**

Motivasi sebagai konsep manajemaen banyak menarik perhatian. Hal ini dapat dimengerti mengigat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Di satu pihak, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang di pihak lain motivasi merupakan satu hal yang dirasakan ulit oleh para pemegang pimpinan.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku dan keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan dan dorongan-dorongan dari dalam diri manusia itu sendiri bukan atas dorongan dari orang lain.

Motif yang sangat kuat akan membentuk usaha yang keras. Studi tentang motivasi berarti mencoba mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Selanjutnya, usaha memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat dilakukan dengan misalnya memberikan imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati dan lain-lain. Berikut ini terdapat beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja, antara lain :

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2012:39), menyatakan Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Robbins yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2014:55), mengemukakan Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

Mc. Clelland dalam Veithzal Rivai (2013:837). Motivasi merupakan 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.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tentukan dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.4.1 Tujuan Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:146) tujuan motivasi antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik

8. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku

#### **2.1.4.2 Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan target sesuai dengan yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

#### **2.1.4.3 Asas-Asas Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:147), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi

dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri kepada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas - tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

#### **2.1.4.4 Metode Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi Langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan

serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan.

## 2. Motivasi Tidak Langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

### 2.1.4.5 Jenis Motivasi

Dari jenisnya Malayu S.P. Hasibuan (2013:150), membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu :

#### 1. Motivasi Positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

#### 2. Motivasi Negatif

maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapat hukuman bila kerjanya di bawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Chifford T. Morgan, motivasi bertalian dengan tiga hal yang

sekaligus merupakan aspek-aspek dari pada motivasi. Ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (*Motiving states*), yaitu tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*Motiving Behavior*), dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*Goal or Endsof Such Behavior*).

Dalam menumbuhkan motivasi belajar tidak hanya timbul dari dalam diri tetapi juga berasal dari luar diri, hal tersebut disebut dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Hal ini dikemukakan oleh Dimiyati dan Mudjiono (2011:90) yaitu:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Adalah motivasi yang timbul dari dalam diri pribadi individu itu sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar individu. Contoh: seorang siswa mempelajari sebuah buku pelajaran karena ia termotivasi untuk mengetahui isi atau bahan berupa pengetahuan yang ia dapatkan.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

Adalah dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya. Ia mendapat pengaruh atau rangsangan dari luar, contoh: Ia belajar karena terdorong oleh orang lain, karena takut mendapatkan hukuman.

### **2.1.4.6 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Siagian dalam buku novita (2013:89) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari:

#### 1. Karakteristik Biografi yang meliputi :

- a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan

berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas.

- b. Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
- d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut.

## 2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

## 3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

## 4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

#### 5. Partisipasi

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

#### **2.1.4.7 Teori-Teori Motivasi**

Beberepa model kebutuhan teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberepa para ahli antara lain :

##### 1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki 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. Adapun jenis – jenis kebutuhannya sebagai berikut:

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 secara alamiah yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan sampai kebutuhan pemenuhan kepuasan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “grows need” atau pemuasan kebutuhan.

Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual maka dari itu tujuan akhir dari hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow adalah aktualisasi diri.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2 yaitu:



**Gambar 2.2**  
**Tingkat Kebutuhan**

## 2. Teori X dan Y

Teori ini di cetuskan oleh McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

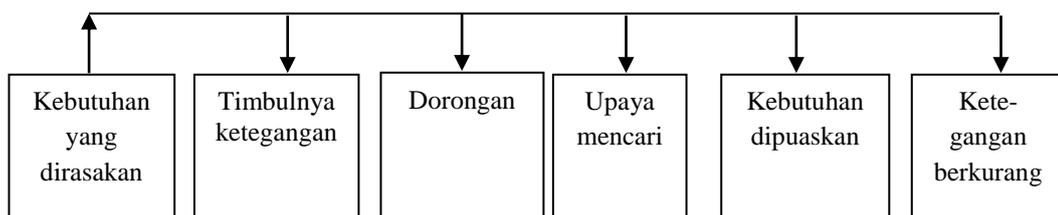
### 3. *Three Needs Theory*

Teori ini di kemukakan oleh David Mc Clelland, dalam teori ini motivasi terbagi dalam tiga dimensi yaitu:

- 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.

#### 2.1.4.8 Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Sondang P Siagian

**Gambar 2.3**  
**Proses motivasi**

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan.

2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul.

Malayu S.P Hasibuan (2013:150), juga mengemukakan mengenai proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi adalah dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperoleh.

#### 4. Interaksi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk meyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah need complex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

#### 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

#### 6. Team work

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.4.9 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut Mc Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan atas prestasi
  - a. Penemuan inovasi
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of accomplishment*)
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan
  - a. Kekuatan pengendalian
  - b. Pencapaian kekuasaan

### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Kinerja dapat diukur melalui indikator – indikatornya seperti pengetahuan, prakarsa, dan dedikasi kerja, keterampilan, dan kejujuran. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja :

Stephen P. Robbins yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2014:102), menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Menurut Veithzal Rivai (2013:312) Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

R. Wayne Mondy yang dikutip Moekijat (2013:260), menyatakan bahwa Kinerja karyawan adalah proses berorientasi tujuan yang di arahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai perannya

dalam organisasi yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Disamping itu, kinerja tidak hanya segala sesuatu yang dikerjakan oleh karyawan, akan tetapi juga yang tidak dikerjakan oleh karyawan.

Dengan kata lain, kinerja adalah tugas yang ditetapkan oleh perusahaan atau atasan dengan hasil akhir yang diberikan oleh karyawan. Sehingga didapat kesimpulan mengenai kinerja itu sendiri, apakah kinerjanya baik ataukah buruk dan apakah seorang karyawan dapat meningkatkan kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

#### **2.1.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67), yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human performance} = \textit{ability} \times \textit{motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{attitude} \times \textit{situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{knowledge} \times \textit{skill}$$

##### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh dirinya dan organisasi.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (2012:217), kinerja SDM dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi;
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi;
3. Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Mangkunegara, (2013:289), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras dan selalu berusaha sekuat tenaga, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya dalam mencapai tujuan.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Davis dan J.W Newstrom (2013: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan
  - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
  - b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.

## 2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- b. Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, *social* dan *egoistic*
- c. Kondisi fisik: lingkungan kerja

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

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.

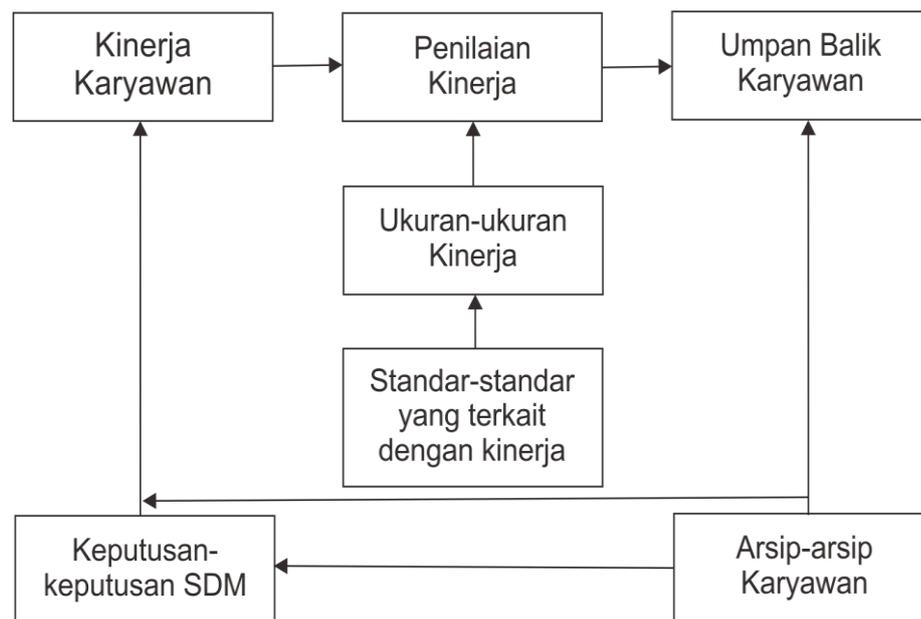
### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Veithzal Rivai (2013:312) “Kinerja merupakan perilaku

nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Hasil penelitian tersebut bisa dipergunakan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Untuk mengukur kinerja, yakni sampai sejauh mana tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Untuk mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam program pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk mengukur data guna pertimbangan-pertimbangan dalam melakukan program mutasi.



**Gambar 2.4**  
**Elemen-elemen Kunci Penilaian Kinerja**

Sumber : Werther & Davis 1996

Dari gambar elemen pokok sistem penilaian kinerja di atas, hendaknya penelitian kinerja memberikan suatu gambaran akan 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 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*).

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut R. Wayne Mondy (2013:260), dimensi dan indikator dari kinerja adalah :

1. Sifat: keramahan, penampilan, inisiatif.
2. Perilaku: Mengembangkan orang lain, keinginan untuk bekerja sama, pelayanan pelanggan yang tepat.
3. Kompetensi: pengetahuan, keterampilan, kecepatan bekerja.
4. Pencapaian tujuan: hasil yang dicapai, ketepatan waktu.

Sedangkan Barnaddin dan Russel (2013:135) mengemukakan untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*)

merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

2. Kuantitas (*Quantity*)

merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)

merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*)

merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2012:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang. Sudah menjadi kewajiban seseorang ketika diberikan kepercayaan oleh perusahaan dijalankan dengan sungguh – sungguh.

3. Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian – penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian dan berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini Berikut merupakan penelitian – penelitian sebelumnya yang telah mengkaji

mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih ada kaitannya dengan variabel dalam penelitian ini.

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

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Devy Yunita Agustin (2015), Analisis pengaruh budaya organisasi dan system kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Matahari department Store (persero) Tbk. Kabupaten Jember.	Kompensasi Motivasi kerja Kinerja karyawan	Budaya organisasi	Kompensasi, motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.
2	Dondy Kurniawan (2015), Analisis pengaruh rotasi pekerjaan, penge,bangan karir dan promosi terhadap motivasi kerja karyawan di indomaret kecamatan sumbersari	Motivasi kerja	Kompensasi Kinerja karyawan	Promosi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja secara parsial.
3	Solichul Huda (2015), Pengaruh kompensasi, keyakinan diri sendiri dan karakteritik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. matahari departemen store kudus	Kompensasi	Kompetensi, keyakinan diri sendiri karakteristik pekerjaan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	Angga Wijaya Kusmayandi (2015), Pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (sensus pada PT. indomarco prismatama wilayah kota Cirebon)	Motivasi kerja Kinerja karyawan	kompensasi	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Amelia anastasya siahaan (2015), pengaruh pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan (studi di PT. matahari department store Bandung indah plaza)	Kompensasi Motivasi kerja	Kinerja karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
6	Ratih Paramita Setyorini (2014), Pengaruh budaya	Kinerja	Motivasi kerja	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang

	organisasi terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran pada PT. Ramayana lestari sentosa Tbk. Cabang R62 Pringgan Medan.	karyawan	Kompensasi	signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Sindi Larasati (2015), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi)	Motivasi Kinerja Karyawan	Kompensasi Objek Penelitian	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Irawan Ciptaraharjo (2014). Pengaruh Kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Toserba Yogya kepatihan Bandung .	Kompensasi Motivasi Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Pengaruh variabel kompensasi finansial dan Kompensasi non-finansial dengan Motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat kuat
9	Tanto Wijaya (2015), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Kompensasi Motivasi Kinerja Karyawan	Obejek Penelitian	Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
10	Harisa (2016), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada SOGO sun plaza Medan)	Kinerja karyawan	Kompensasi Motivasi kerja	Budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : data diolah untuk penelitian (2018)

Berdasarkan tabel 2.1 di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan dilakukan di lokasi penelitian yang memiliki karakter sesuai dengan lokasi penelitian yang akan penulis lakukan. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuatkan hipotesis yang diajukan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antara variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuiatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.1 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 menurut Mathis dan Jackson (2013:419) menyatakan bahwa salah satu cara manajemen meningkatkan prestasi, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Kinerja dianggap sesuatu yang penting, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan apabila kinerja dari karyawan meningkat atau relatif bagus, maka karyawan itu sendiri akan mendapatkan kompensasi atau balas jasa yang setimpal dengan kinerja dari karyawan tersebut. Dalam hal ini tentu saja kegiatan-kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu dan tujuan dapat dicapai dengan baik penelitian yang dilakukan oleh Tanto Wijaya (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.

Keterkaitan antara kompensasi dan kinerja juga dikemukakan oleh Solichul Huda (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi, keyakinan diri sendiri dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store Kudus. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa

kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada hasilnya akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan**

Selain kompensasi, usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah pemberian motivasi. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhan masing – masing. Dengan pemberian motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

Keterkaitan antara motivasi dengan kinerja juga dikemukakan oleh Angga Wijaya Kusmayandi (2014), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (sensus pada PT. indomarco prismaatama wilayah kota Cirebon). Dimana hasil penelitiannya secara parsial kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi dalam bekerja dapat muncul dari dalam diri setiap individu, adanya sikap rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya demi mencapai tujuan hal serupa dikemukakan dalam penelitian

yang dilakukan oleh Sindi Larasati (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Jawa Barat (Witel Bekasi).

McClelland dalam Mangkunegara (2013:104) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.

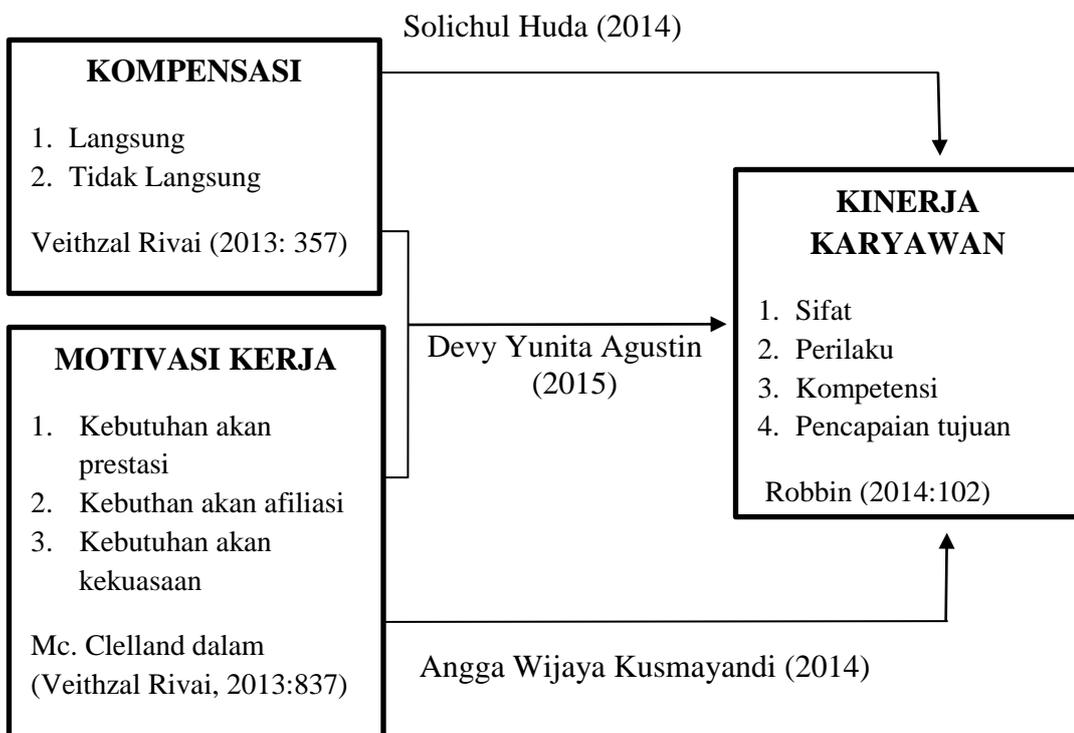
Kinerja perusahaan sangat tergantung kepada kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut. Majunya sebuah perusahaan tidak bisa lepas dari peran para karyawan yang ada di dalamnya. Maka dari itu perusahaan harus mengupayakan berbagai hal untuk membuat karyawannya bisa menghasilkan kinerja yang tinggi guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada kinerja yang baik dan kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan**

Kompensasi dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang sangat berhubungan erat dengan tingkat kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Devy Yunita Agustin (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis pengaruh budaya organisasi dan system kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Matahari department Store

(persero) Tbk. Kabupaten Jember. Bahwasannya kompensasi dan motivasi secara bersama – sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang bagus, setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal.

Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawannya. 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 2.4 Paradigma Penelitian**

### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. “Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan”
2. “Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan”
3. “Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan”