

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Empiris**

Dalam tinjauan empiris yang menggambarkan, kerangka berfikir dan sekaligus untuk mempelajari metode analisis terdahulu yang memiliki kemiripan atau kesamaan dengan penelitian yang berkaitan dengan kompensasi antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yoyok Madhe Prasetyo (2010) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada karyawan Tetap AJB BUMIPUTRA Kantor cabang Singosari Malang).
  - a. Jumlah populasi sebanyak 50 karyawan dengan sampel yang diambil sebanyak 50 karyawan
  - b. Variabel bebasnya yaitu : Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ), sedangkan untuk variabel penghubungnya adalah Motivasi ( $Z$ ) dan variabel terikatnya Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
  - c. Dari hasil perhitungan data statistik kompensasi finansial ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien phat sebesar 0,337. Nilai  $t$  hitung yang diperoleh sebesar 2,847 lebih besar dibanding dengan  $t$  tabel sebesar 2,015 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk hasil statistik variabel

kompensasi non finansial (X2) dengan nilai koefisiensi phat sebesar 0,249. Nilai t hitung yang di peroleh sebesar 2,157 lebih besar dibandingkan t tabel 2,015 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Dari hasil perhitungan data statistik kompensasi finansial (X1) menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Dengan nilai koefisien phat sebesar 0,423. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3,363 lebih besar dibanding dengan t tabel sebesar 2,014 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap terhadap motivasi karyawan. Sedangkan untuk hasil statistik variabel kompensasi non finansial (X2) dengan nilai koefisiensi phat sebesar 0,364. Nilai t hitung yang di peroleh sebesar 2,896 lebih besar dibandingkan t tabel 2,014 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.
- e. Dari hasil perhtungan data statistik motivasi kerja (Z) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien phat sebesar 0,348. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,821 lebih besar dibanding dengan t tabel sebesar 2,015 hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan.

- f. Dari hasil perhitungan data statistik kompensasi finansial ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebesar 0,147. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
  - g. Dari hasil perhitungan data statistik kompensasi non finansial ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebesar 0,127. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Anoki Herdian Dito (2010) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. SLAMET LANGGENG Purbalingga)
- a. Jumlah populasi sebanyak 130 karyawan dengan sampel yang digunakan sebanyak 57 karyawan.
  - b. Variabel bebasnya yaitu : Kompensasi ( $X_1$ ), dan Motivasi ( $X_2$ ), sedangkan untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
  - c. Pengujian dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dan  $r$  tabel. Nilai  $r$  hitung merupakan hasil korelasi jawaban responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel yang dianalisis dengan program spss dan outputnya bernama

corrected item correlation,. Sedangkan untuk mendapatkan r tabel dilakukan dengan tabel r product moment, yaitu menentukan  $\alpha = 0,05$  kemudian n (sampel) = 57 sehingga didapat nilai r tabel dua sisi sebesar 0,256. Tingkat kevalidan indikator atau kuesioner dapat ditentukan, apabila r hitung > r tabel = Valid dan r hitung < r tabel = Tidak Valid

- d. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ), yaitu apabila nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) lebih besar (>) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah reliabel, sedangkan apabila nilai cronbach's alpha( $\alpha$ ) lebih kecil (<) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak reliabel.
- e. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,804 dan mendekati angka 1, dengan demikian kompensasi mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel motivasi kerja sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. Berdasarkan dari nilai Adjusted R Square dapat diartikan pula kompensasi mampu mempengaruhi motivasi kerja sebesar 80,4%. Diketahui persamaan regresi linier berganda, yaitu :  $Y = 11,659 + 0,369 X_1 - 1,090 X_2 + e$ , berdasarkan analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja adalah variabel imbalan sosial ( $X_2$ ). Yang ditunjukkan dengan nilai koefisien Beta sebesar yaitu 0,582.

- f. Nilai t hitung kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 15,187, sementara untuk t tabel dengan sig.  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-k$ , yaitu  $57-1=56$ , maka didapat t tabel satu sisi sebesar 1,673. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, hal ini menunjukkan diterimanya  $H_{a1}$  yang menyatakan adapengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
- g. Nilai t hitung kompensasi terhadap kinerja sebesar 2,229 sementara untuk t tabel dengan sig.  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-k$ , yaitu  $57-2=55$ , maka didapat t tabel satu sisi sebesar 1,673. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, hal ini menunjukkan diterimanya  $H_{a2}$  yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja.
- h. Nilai t hitung motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 5,383 sementara untuk t tabel dengan sig.  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-k$ , yaitu  $57-2=55$ , maka didapat t tabel satu sisi sebesar 1,673. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, hal ini menunjukkan diterimanya  $H_{a3}$  yang menyatakan adapengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja
- i. Pada gambar analisis jalur memperlihatkan pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,275. Sementara pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yaitu  $0,899 \times 0,663 = 0,596$ . Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja lebih besar

dibanding pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, atau dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja. Nilai koefisien determinasi sebesar 97,0% menunjukkan bahwa 97,0% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 3,0% dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Julia Astriviani Bintoro (2011) dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan ( Studi Terhadap Karyawan PT. Astra Internasional Tbk Malang )
  - a. Pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1). Menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0.561 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,751 dengan probabilitas sebesar 0,000 (  $0,000 < 0,05$  ) maka secara parsial variabel kompensasi Finansial (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y1)

- b. Pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1). Menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0.285 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,435 dengan probabilitas sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel kompensasi Non Finansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y1)
- c. Pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X1) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y2). Menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0.181 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,170 dengan probabilitas sebesar 0,033 ( $0,05 > 0,033$ ) maka secara parsial variabel kompensasi Finansial (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja Karyawan (Y2)
- d. Pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y2). Menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0.614 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,614 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel kompensasi Non Finansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja Karyawan (Y2)

- e. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y2). Menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0.201 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,255 dengan probabilitas sebesar 0,027 (  $0,027 < 0,05$  ) maka secara parsial variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja Karyawan (Y2)

Aspek Pembeda	Penelitian Terdahulu			Penelitian Sekarang
	Aniko Herdian Dito (2010)	Yoyok Madhe Prasetyo (2010)	Julia Astriviani Bintoro (2011)	
1. Lokasi penelitian	PT. SLAMET LANGGENG (Purbalingga)	AJB BUMIPUTRA Kantor cabang Singosari Malang	PT Astra Internasional Daihatsu. Tbk	CV BELLS STARS MALANG
2. Variabel Bebas	1. Kompensasi finansial <ol style="list-style-type: none"> <li>Upah / gaji</li> <li>Insentif</li> <li>Tunjangan</li> <li>Fasilitas</li> </ol>	2. Kompensasi finansial dengan indikator: <ol style="list-style-type: none"> <li>Bonus</li> <li>Komisi</li> </ol> 3. Kompensasi non finansial dengan indikator: <ol style="list-style-type: none"> <li>Lingkungan kerja</li> </ol>	1. Kompensasi finansial Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Gaji</li> <li>tunjangan</li> </ol> 2. Kompensasi non finansial Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Imbalan sosial</li> <li>Imbalan karir</li> </ol>	1. Kompensasi finansial Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Gaji</li> <li>Insentif</li> </ol> 2. Kompensasi non finansial Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Lingkungan kerja</li> <li>promosi</li> </ol>
3 Variabel Penghubung	Motivasi Kerja : <ol style="list-style-type: none"> <li>Fisiologi</li> <li>Keamanan</li> <li>Sosial</li> <li>Penghargaa</li> <li>Aktualisasi diri</li> </ol>		6. Kepuasan Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan terhadap gaji</li> <li>Kepuasan terhadap aspek sosial</li> </ol>	1 motivasi Dengan indikator <ol style="list-style-type: none"> <li>Eksistensi</li> <li>Reletedness</li> <li>Growth</li> </ol>

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan sekarang

Aspek Pembeda	Penelitian Terdahulu			Penelitian Sekarang
	Aniko Herdian Dito (2010)	Yoyok Madhe Prasetyo (2010)	Julia Astriviani Bintoro (2011)	
			3. Kepuasan terhadap promosi	2 kepuasan Dengan indikator 1. Kepuasan terhadap gaji 2. Kepuasan terhadap kesempatan promosi 3. Kepuasan terhadap pengawasan 4. Kepuasan terhadap aspek sosial 5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
3. Variabel Terikat	Kinerja karyawan : 1. Kemampuan meningkatkan target pekerjaan 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 3. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan	4. Motivasi dengan indikator: 1. Motif 2. Harapan 3. Insentif	1. Prestasi kerja karyawan Degan indikator 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu	1. Kinerja karyawan dengan indikator 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Produktifitas 4. Ketepatan waktu 5. Pengawasan biaya

Sumber: Data Diolah, 2014

## **B. Kompensasi**

### **1. Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002:118).

Menurut Malthis (2000:118):”kompensasi adalah faktor penting yang merupakan bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya”.

Sedangkan menurut Rivai (2010:741): “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2002:119) menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per jam maupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002:75)

Dan menurut Simamora (2004: 442): “Kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi”.

Jadi kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan baik secara finansial maupun nonfinansial atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, sehingga dengan pemberian kompensasi finansial dan non finansial yang sesuai

dengan pekerjaannya akan dapat memotivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi finansial dan non finansial ini agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan memberikan motivasi kerja. Bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip keadilan, jujur, wajar, dan sesuai peraturan perundang-undangan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut Handoko (2001:156) secara rinci tujuan kompensasi yang hendak dicapai dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperoleh personalia yang *qualified*  
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan- perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi *supply* dan *demand* tenaga kerja
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang  
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan- perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan  
Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku- perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku- perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya  
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusia pada tingkat biaya yang layak tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi

dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawan.

6. Memenuhi peraturan- peraturan yang legal  
Seperti aspek- aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan- batasan legal. Program kompensasi yang baik yakni dengan memperhatikan kendala- kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi.

Menurut Hariandja (2002:245) bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah:

1. Menarik pegawai yang berkualitas
2. Mempertahankan pegawai
3. Memotivasi kinerja karyawan
4. Mendorong peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompensasi organisasi secara keseluruhan. Sehingga, kompensasi juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Rivai (2010:743) ada delapan tujuan manajemen kompensasi yang efektif, meliputi :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas  
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk member daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada  
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya dapat menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
3. Menjamin keadilan  
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerja yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

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

5. Mengendalikan biaya  
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bias jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
6. Mengikuti aturan hukum  
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor- faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi pengertian  
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi  
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya ebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan- tujuan lainnya.

Menurut Hasibuan (2002:121) tujuan daripada kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan kerjasama  
Dengan pemberian kompensasi terjadila ikatan kerjasam formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas- tugasnya dan pengusaha/manajemen wajib membayar kompensasi sesuai dengan kesepakatan bersama.
- b. Kepuasan kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang mampu memenuhi kualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

- e. Stabilitas karyawan  
Dengan adanya program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena perpindahan kerja karyawan relatif lebih kecil.
- f. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh Serikat Buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang- undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kesimpulan tujuan pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified*, untuk mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, sedangkan rancangan program kompensasi untuk memotivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

### **3. Keadilan dan Kelayakan Pemberian Kompensasi**

Dalam memberikan kompensasi perusahaan harus memperhatikan keadilan dan kelayakan. Pemberian kompensasi finansial yang berupa gaji, tunjangan, komisi diluar jam kerja, fasilitas, dan insentif, sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari karir dan lingkungan kerjaj harus sesuai dengan kinerja yang dilakukan karyawan kepada perusahaan. Semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan perusahaan, dengan harapan perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada dan dapat memotivasi karyawan. Menurut Handoko (2000: 60) persepsi karyawan dipengaruhi oleh dua faktor :

- a. Keadilan atau konsistensi internal, yaitu besarnya kompensasi harus dikaitkan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Dengan kata lain, pekerjaan-pekerjaan sejenis memperoleh pembayaran yang sama.
- b. Keadilan atau konsistensi eksternal, yaitu menyangkut pembayaran kepada para karyawan pada tingkat yang layak atau sama dengan pembayaran yang diterima para karyawan yang serupa diperusahaan-perusahaan lain.

Sedangkan menurut Nawawi (1996:321) faktor keadilan meliputi tiga dimensi. Ketiga dimensi itu adalah sebagai berikut :

- a. Dimensi internal  
Kewajaran atau keadilan internal berarti setiap jabatan atau posisi dan pekerjaan individu harus dihargai oleh organisasi atau perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi.
- b. Dimensi eksternal  
Kewajaran atau keadilan eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan, yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan lain yang sejenis (pesaing).
- c. Dimensi individual  
Kewajaran dan keadilan individu berarti setiap individu atau pekerja merasakan upah dan gaji yang *fair* dibandingkan dengan individu tau pekerja yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

Dari pernyataan beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ketidakpuasan sebgaiian besar karyawan terhadap besarnya pemberian kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran kompensasi.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:127-129) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. 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 akan relatif lebih besar.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan, apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi yang didapat akan semakin besar. Itu pun sebaliknya.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan, bila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin tinggi. Itu pun sebaliknya.
- d. Produktivitas kerja karyawan, jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres, maka dengan adanya ketentuan batas pembayaran upah/balas jasa minimum. Pengusaha tidak akan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.
- f. Biaya hidup (*cost of living*), apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar, itu pun sebaliknya.
- g. Posisi jabatan karyawan, Karyawan yang memiliki kedudukan tinggi akan mendapatkan kompensasi atau gaji lebih besar dibandingkan dengan yang memiliki kedudukan lebih rendah.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja, jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta ketrampilan yang lebih baik.
- i. Kondisi perekonomian nasional, apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan, kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan ketelitian untuk mengerjakannya.

Sedangkan menurut Ishak (2003:198) ada tujuh faktor yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

- a. *Supply* dan *Demand* tenaga kerja, beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena kondisi pasar.
- b. Serikat karyawan, yakni dengan adanya serikat karyawan mempunyai kekuatan untuk melakukan posisi tawar-menawar kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan.
- c. Produktivitas, jika produktivitas tinggi maka kompensasi yang diberikan juga tinggi. Dengan diberikannya kompensasi, maka produktivitas menjadi lebih tinggi lagi.
- d. Kemampuan perusahaan untuk membayar, kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.
- e. Kebijakan penguapan dan penggajian, banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (premium) diatas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik karyawan terbaik.
- f. Biaya hidup, hendaknya kompensasi disesuaikan dengan biaya hidup. Jika biaya hidup tinggi, maka kompensasi juga tinggi. Sebaliknya jika biaya hidup rendah, maka kompensasi juga rendah.
- g. Kendala-kendala pemerintah, tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya yang mempengaruhi kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur tenaga kerja anak-anak merupakan contoh kendala kebijakan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi besar atau kecilnya tingkat upah atau kompensasi tersebut. Dapat disimpulkan oleh penulis bahwa para karyawan menilai kompensasi yang diterima dengan membuat perbandingan-perbandingan dengan sesama karyawan diperusahaan lain, oleh karena itu perusahaan dalam memberikan kompensasi harus benar-benar diperhatikan, karena dengan penguapan yang adil dan layak akan jauh lebih baik untuk memotivasi karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dan tetap loyal untuk perusahaan.

## 5. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (1997:85):” kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, dan adapembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan”

Schuler dan Jackson (2000:96) membagi kompensasi kedalam kelompok besar, yaitu sebagai berikut :

- a. Kompensasi moneter
  - 1) Kompensasi langsung
    - a) Gaji langsung
    - b) Pembayaran berdasarkan prestasi
    - c) Pembayaran berdasarkan ketrampilan
  - 2) Kompensasi tidak langsung
    - a) Perlindungan umum
    - b) Perlindungan pribadi
    - c) Bayaran tidak masuk kantor
    - d) Tunjangan siklus hidup
- b. Kompensasi non moneter
  - 1) Imbalan karier
    - a) Rasa aman
    - b) Pengembangan diri
    - c) Fleksibilitas karir
    - d) Peluang kenaikan penghasilan
  - 2) Imbalan sosial
    - a) Kenyamanan bertugas
    - b) Persahabatan
    - c) Pujian dan pengakuan
    - d) Symbol status

Menurut Simamora (2006:442) Kompensasi ada dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung.

1) Kompensasi langsung

Menurut Hariandja (2002:224) kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, bonus dan komisi. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi langsung.

a) Gaji atau Upah

Menurut Hariandja (2002:245) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Murihot (2002:235) mengatakan bahwa gaji adalah pembayaran tetap yang diterima seseorang dari anggotanya dalam sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji yang dibayarkan oleh perusahaan merupakan balas jasa yang berupa uang diberikan karyawan tidak berdasarkan kinerjanya melainkan berdasarkan golongan dan jabatannya, yang dibayarkan rutin tiap bulannya.

b) Bonus

Pada umumnya bonus diartikan sebagai pemberian imbalan untuk karyawan yang diberikan setahun sekali atau pada waktu tertentu,

dengan syarat tertentu. Menurut Mathis (2006:462) Bonus adalah bayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok. Sedangkan menurut Simamora (2006:509) menjelaskan bahwa bonus adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program bonus disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, keuntungan, jumlah kehadiran, prestasi kerja, produktivitas karyawan dan efektifitas biaya.

c) Komisi

Komisi menurut Mathis (2006:465) adalah kompensasi yang dihitung sebagai presentase dari penjualan dalam unit atau satuan mata uang. Komisi menjadi dua yaitu yang pertama karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilannya melaksanakan tugas. Kedua, karyawan mendapatkan penghasilannya semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor dan real estate. Kriteria komisi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerja penjualan antara lain:

- 1) Penjualan dengan kuota yang dikeluarkan
- 2) Penjualan barang-barang yang bernilai tinggi dengan barang-barang yang bernilai rendah yang mencerminkan perencanaan pemasaran

- 3) Meliputi perolehan pelanggan baru
  - 4) Penjualan produk baru
  - 5) Kepuasan pelanggan
- 6) Kompensasi tidak langsung

Menurut Mathis (2006:419) kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pensiun.

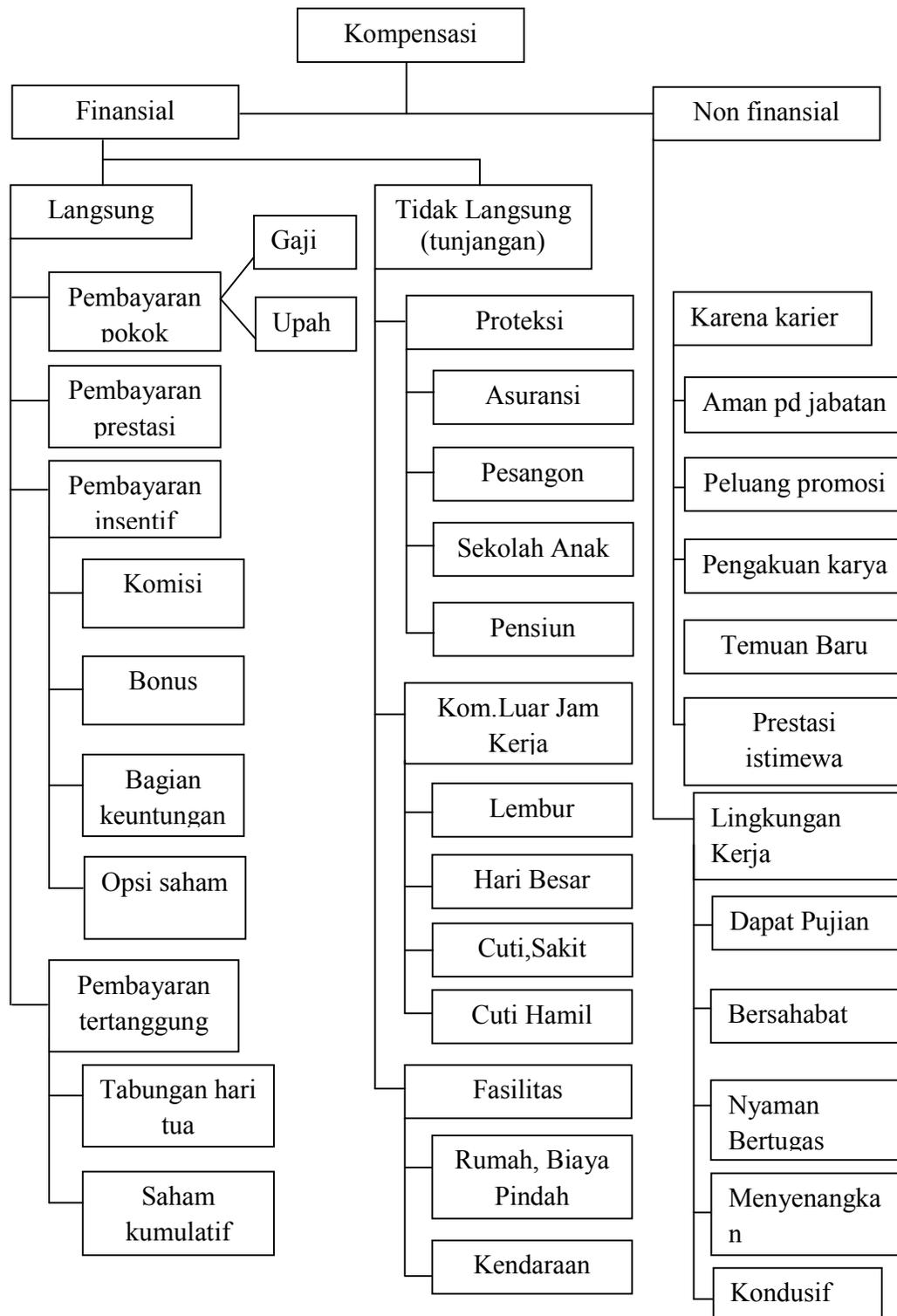
b. Kompensasi Non Finansial

Menurut Simamora (2006:444) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja. Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (2000:96) kompensasi non finansial terdiri dari imbalan sosial dan imbalan karier.

Sedangkan jenis kompensasi menurut Rivai (2010:741) :

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi.
- b. Kompensasi finansial 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 agama, dan sebagainya.
- c. Kompensasi non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Dari yang sudah dijelaskan di atas, bahwa jenis-jenis kompensasi terdiri dari, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dimana kompensasi finansial sesuatu yang diterima oleh karyawan, bisa berupa gaji, dan tunjangan-tunjangan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi non finansial diartikan menurut Umar (2005:16), ”imbalan non finansial, dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti menciptakan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafetaria dan tempat beribadah”. Yang akan penulis jelaskan lebih detailnya melalui gambar dibawah ini:



**Gambar 1. Jenis Kompensasi**  
**Sumber: Rivai, 2010:742**

## **C. Motivasi**

### **a. Definisi Motivasi**

Menurut Hasibuan (2009:141) Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahannya khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menurut Stephens P. Robinson dan Timothy Judge (buku 1, 2008:223) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Kemudian menurut Ashar Sunyoto Munandar (2001:32) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Fred Luthans (2006:270) juga mendefinisikan motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi psikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Jadi definisi dari motivasi adalah dorongan dari diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkannya atau yang akan dicapainya. Sehingga Fred Luthans (2002:270). Menjelaskan motivasi mencakup tiga hal yang berinteraksi dan saling tergantung:

1. **Kebutuhan**  
Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis.
2. **Dorongan**  
Dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan.
3. **Insentif**  
Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan.

## 2. Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2005:101-102): Proses motivasi ada enam, yaitu:

- a. Tujuan, dalam proses memotivasi karyawan. Pentingnya adanya tujuan organisasi terlebih dahulu, barulah ditetapkan untuk karyawan.
- b. Mengetahui kepentingan, dalam proses memotivasi penting mengetahui kebutuhan atau keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.
- c. Komunikasi efektif, dilakukannya suatu komunikasi dengan baik dan efektif dengan karyawan. Bertujuan agar karyawan mengetahui tentang apa yang akan diperolehnya dan syarat-syaratnya bagaimana karyawan mendapatkan insentif, hal tersebut merupakan proses untuk memotivasi karyawan.
- d. Integrasi tujuan, dalam proses memotivasi karyawan pentingnya menyatukan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan.
- e. Fasilitas, Manajer dapat memotivasi karyawannya dengan memberikan fasilitas kepada karyawan.
- f. *Team work*, manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

Jadi seperti yang sudah dijelaskan diatas tentang proses motivasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu perusahaan khususnya atasan dengan bawahan yang selalu menjaga komunikasi dengan baik, yang bertujuan agar bawahan (karyawan) merasa nyaman dilingkungan kerja, sehingga tidak salah paham tentang besarnya kompensasi yang diterima, dan kinerjanya diakui oleh perusahaan. Dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

### **3. Tujuan Pemberian Motivasi**

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh suatu organisasi haruslah memenuhi beberapa tujuan. Menurut (Hasibuan, 2005 :97-98) antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan 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 baku;
12. Dan lain sebagainya;

Dari pendapat diatas yang dimaksud dengan tujuan pemberian motivasi kerja dimaksudkan sebagai daya perangsang atau dorongan kepada karyawan untuk selalu bekerja dengan baik dan berusaha meningkatkan kinerja bagi perusahaan.

### **4. Teori-Teori Motivasi**

#### **a. Teori Motivasi Pengharapan**

Teori Harapan ini dari Victor Vroom, pada penjelasan dari Stephens P. Robbins dan Timothy Judge(buku 1, 2008:253) teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan

termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Kemudian dalam T. Hani Handoko (2003:263) teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan : para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil alternative-alternatif dari perilakunya. Dalam Fred Luthans (2006:286) menjelaskan bahwa ada dua variabel dalam teori harapan V.Vroom yaitu valensi dan harapan. Valensi bagi Vroom adalah kekuatan preferensi individu untuk hasil akhir tertentu. Istilah lain yang dapat digunakan adalah nilai, sikap dan utilitas yang diharapkan. Agar valensi menjadi positif, orang harus lebih menyukai memperoleh hasil daripada tidak memperolehnya sama sekali. Selanjutnya adalah variabel harapan. Meskipun semua ahli teori psikologi sependapat bahwa harapan merupakan keadaan mental atau kognitif, tetapi terdapat sedikit persetujuan mengenai sifat keadaan tersebut.

#### **b. Teori ERG Aldefer**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aldefer. Dalam Siagian ( 2007:289 ) Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang menyatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan – kebutuhan akan Eksistensi (E), *Relatedness* (R)- Keterikatan, *Growth* (G) – Pertumbuhan.

Aldefer setuju akan pendapat Maslow, bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang tertata dalam hirarki, akan tetapi hirarki dari Aldefer memiliki 3 perangkat kebutuhan, yaitu:

1. Eksistensi (E)

Kebutuhan yang hanya dapat dipuaskan oleh faktor – faktor materi seperti makan, minum, pakaian, upah, dan kondisi kerja.

2. Keterikatan / *Relatedness* (R)

Kebutuhan yang hanya dapat di puaskan oleh kondisi sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat, seperti komunikasi dan pertukaran pikiran sesama anggota organisasi.

3. Pertumbuhan / *Growth* (G)

Kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat kontribusi atau sumbangan yang kreatif dan produktif melalui pemanfaatan keahlian dan kemampuan.

Dari sini terlihat jelas perbedaan antara teori yang di keluarkan oleh Maslow dengan Aldefer seperti yang di jelaskan berikut:

1. Aldefer mengajukan 3 (tiga) hirarki yang dimana kebutuhan Eksistensi Aldefer sama dengan kebutuhan keselamatan fisiologi Maslow. Sedangkan kebutuhan keterkaitan Aldefer sama dengan kebutuhan sosial Maslow.

2. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang lebih tinggi ( yaitu kebutuhan yang berikutnya ) tidak akan berak bila kebutuhan utama belum di penuhi secara wajar.

Jadi teori Aldefer, mengemukakan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan (Maslow) juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu jika seseorang terus menerus terlambat dalam usaha pemenuhan kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu mengarahkan kembali pada kategori kebutuhan yang lebih rendah.

## **5. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motifasi seseorang yang bekerja sangatlah dipengaruhi oleh berbagai faktor, Siagian (Siagian:294) faktor motifasi kerja karyawan dingaruhi oleh 2 (dua) faktor antara lain faktor internal dan faktor eksternal.

e. Yang termasuk faktor internal :

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja

7. Prestasi kerja yang dihasilkan

f. Yang termasuk faktor eksternal :

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang itu bergabung
3. Organisasi tempat orang itu bekerja
4. Situasi lingkungan kerja pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapan

#### **D. Kinerja Karyawan**

##### **1. Definisi Kinerja**

Menurut Simamora (2006:339) “ kinerja karyawan mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan menurut Barry Cushway (2002 : 1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Dan menurut Mathis dan Jackson (2011:378) “ kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Jadi definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh dari apa yang dikerjakan oleh karyawan terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual menurut Mathis dan Jackson (2011:113) :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut

Terdiri dari bakat, minat dan faktor kepribadian.

2. Tingkat usaha yang dicurahkan

Terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas.

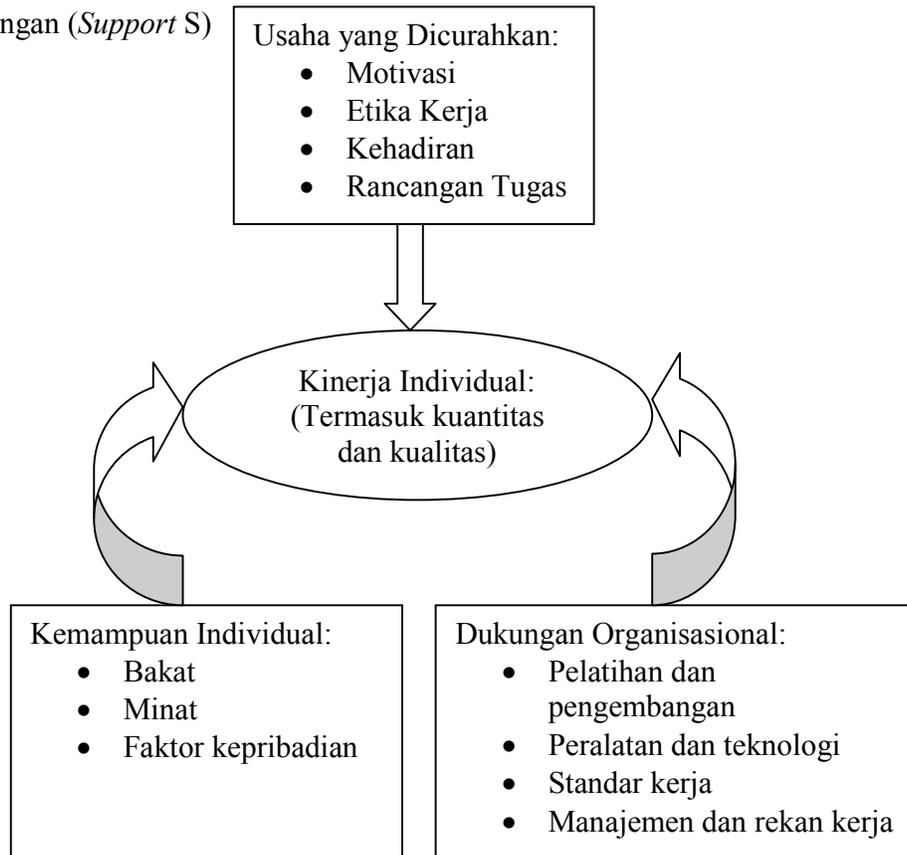
3. Dukungan organisasi

Terdiri dari pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja digambarkan pada bagan. Faktor- faktor tersebut adalah: (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

Kinerja (*Performance P*) = Kemampuan (*Ability A*) x Usaha (*Effort E*) x

Dukungan (*Support S*)



Sumber : Mathis - Jackson (2011:117)

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

### 3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:246) yaitu membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individual, tim, dan organisasional.

#### 1. Ukuran Individual

Ukuran kinerja bagi individu meliputi:

- a. *Kuantitas*, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau persentase antara output aktual dengan output yang menjadi target.
- b. *Kualitas*, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi
- c. *Produktivitas*, diukur sebagai output per pekerja.
- d. *Ketepatan waktu*, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
- e. *Pengawasan biaya*, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/tidak langsung.

#### 2. Ukuran Tim

Ukuran kinerja tim dapat dihubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standar kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan, dan pengawasan biaya.

#### 3. Ukuran organisasional

Terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut:

##### a. *A Balance Scorecard*

*A balance scorecard* merupakan serangkaian ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif. Maka manajer harus melihat bisnis dalam empat perspektif yaitu:

1. *Customer perspective*, tentang bagaimana pelanggan melihat kita
2. *Internal perspective*, tentang apa yang harus kita lampaui
3. *Innovation and learning perspective*, tentang dapatkah kita melanjutkan untuk memperbaiki dan menciptakan nilai
4. *Financial perspective*, tentang bagaimana kita melihat pemegang saham.

b. *The European Foundation For Quality Management Model*

Terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan dampak pada masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal ini mendorong kebijakan dan strategi, manajemen pekerja, sumberdaya, dan proses mengarah pada keunggulan hasil bisnis. Terdapat Sembilan elemen dalam model ini, yaitu:

1. *Kepemimpinan*, tentang bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua pemimpin lain memberi inspirasi, mendukung, dan meningkatkan budaya *total quality management*
2. *Kebijakan dan strategi*, tentang bagaimana organisasi memformulasikan, menyebarkan dan mereview kebijakan dan strategi dan mengubahnya ke dalam rencana dan tindakan
3. *Manajemen sumberdaya manusia*, tentang bagaimana organisasi merelisasikan potensi sepenuhnya dari segenap sumberdaya manusianya
4. *Sumberdaya*, tentang bagaimana organisasi mengelola sumberdaya secara efektif dan efisien
5. *Proses*, tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, mereview, dan memperbaiki prosesnya
6. *Kepuasan pelanggan*, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pelanggan eksternalnya
7. *Kepuasan pekerja*, tentang apa yang diperoleh dalam organisasi dalam hubungan dengan kepuasan orangnya sendiri
8. *Dampak pada masyarakat*, tentang apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan konsumen dan harapan masyarakat local, nasional, dan internasional
9. *Hasil bisnis*, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan sasaran bisnis yang direncanakan dan memuaskan kebutuhan dan harapan setiap orang dengan kepentingan finansial dalam organisasi.

c. *Economic Value Added*

Terdapat empat ukuran favorit dalam model *Economic Value Added* ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Added value* merupakan perbedaan antar nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya.
2. *Market value added* merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi capital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
3. *Cash flow return on investment* membandingkan *cash flow* disesuaikan inflasi, untuk menemukan *cash flow return on investment*.
4. *Total shareholder return* merupakan apa yang sebenarnya diperoleh pemegang saham, misalnya perubahan dalam nilai capital plus deviden.

*d. Traditional Financial Measure*

Merupakan ukuran finansial tradisional, yang antara lain termasuk: *return on equity, return on capital employed, earning per share, price/earning ratio, return on sales, assets turnover, overall overheads/sales ratio, profit or sales or added value per eemployer, output per employee* (produktivitas).

Karena penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan maka yang digunakan adalah ukuran individual.

## **E. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi**

Menurut Notoatmojo (2003:153) menyatakan bahwa “besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar pasti karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan kurang tepat atau tidak memadai, prestasi, motivasi “ dan kepuasasn kerja karyawan akan menurun.”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:84) “ Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja, dimana motivasi kerja nantinya akana mempengaruhi prestasi kerja.”

Sehingga dari sini bisa disimpulkan ketika kompensasi diberikan, akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan motivasi karyawan. Meskipun kompensasi bukan satu – satunya yang dapat memotivasi kerja karyaawa, namun dengan kompensasi yang berupa gaji, insentif, tunjangan, promosi, dan lingkungan kerja, hal tersebut lebih dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja di perusahaan

tersebut. Dengan kompensasi yang di berikan berdasarakan besarnya nominal yang di peroleh, serta kesesuaian waktu pembayaran, maka hal tersebut dapat mendorong atau memotivasi karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tersebut.

Jadi penulis menyimpulkan bahwa dengan pemberian kompensasi yang tepat sasaran dan kesesuaian yang benar akan dapat memotivasi dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi**

Seperti yang dikemukakan Handoko (2000:155) Mengatakan “ Suatu departemen personalia meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Dari uraian di tersirat bahwa dengan pemberian kompensasi baik finansial non finansial, langsung dan tidak langsung, bisa mendorong adanya sikap kepuasan dan ketidakpuasan terhadap sistem pemberian kompensasi perusahaan.

Penulis menyimpulkan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi non finansial pun dapat menimbulkan adanya motivasi atau sikap puas terhadap sistem pemberian kompensasi perusahaan terhadap karyawan.

## **3. Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Seperti pada Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:15) teorinya disebut sebagai jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk

mencapai tujuan. Teori motivasi Harapan oleh Victor Vroom dalam Robert L Mathis dan John H. Jackson (2006:116) menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka pada harapan mereka bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan. Kemudian dalam Stepehens P. Robbinson dan Timothy Judge dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik.

Tiga aspek penting dari hubungan perilaku hasil adalah sebagai berikut:

(Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2006:116) :

#### 1. Harapan Usaha-Kinerja

Merujuk pada keyakinan para karyawan bahwa pekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.

#### 2. Hubungan Kinerja-Penghargaan

Mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja-penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.

#### 3. Nilai Penghargaan

Merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Dengan adanya tiga aspek penting yaitu harapan usaha – kinerja, hubungan kinerja – penghargaan dan nilai penghargaan apabila digunakan secara maksimal oleh masing-masing bawahan (pegawai) maka mereka akan menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Seperti dalam Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:117)

bahwa model motivasi ini mengusulkan bahwa tingkat usaha individu (motivasi) bukan hanya merupakan fungsi dari penghargaan. Para karyawan harus berharap bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan baik, mereka harus merasa bahwa kinerja tinggi akan menghasilkan penghargaan, dan mereka harus menghargai penghargaan tersebut. Apabila ketiga kondisi tersebut dipenuhi, para karyawan akan termotivasi untuk mencurahkan usaha yang lebih besar.

#### **4. Hubungan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah salah satu faktor penentu sebuah proses peningkatan kinerja karyawan kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang di berikan kepada karyawan. Oleh sebab itu para karyawan berharap bahwa kinerja mereka mendapat penghargaan yang layak atas kerja keras mereka.

Szilogy (1990) yang dikutip dalam Gitosudarmo (1990:235) yang menyatakan bahwa imbalan dapat dipakai sebagai penguat perilaku dan dorongan kepada terciptanya suatu tingkat kinerja. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Jadi kompensasi yang diberikan perusahaan akan berpengaruh kepada kinerja yang dihasilkan karyawan. Tujuan dari pemberian tunjangan adalah untuk membuat karyawan “mengabdikan hidupnya” pada organisasi dalam jangka panjang. Rencana upah tambahan yang beraneka ragam itu disebut (*fringe benefits*) yang membantu memotivasi para karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

## **5. Hubungan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

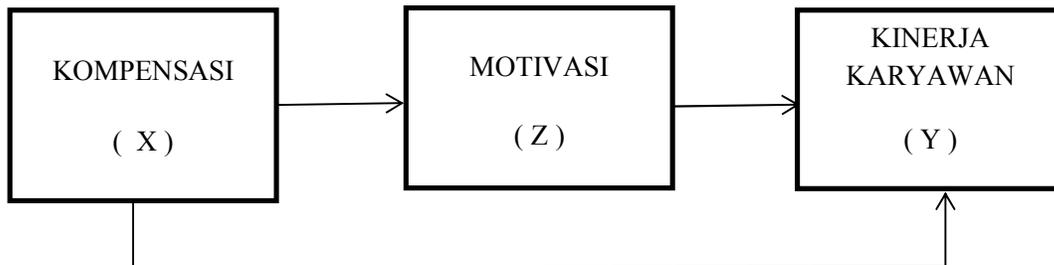
Prestasi kerja karyawan seringkali sangat tergantung dengan adanya pemberian kompensasi yang di berikan perusahaan. Karena dengan pemberian kompensasi tersebut dapat mendorong adanya peningkatan kinerja karyawan seperti yang di katakan oleh Simamora,( 2006:451) “ Individu termotivasi untuk bekerja manakala dia merasa bahwa imbalan didistribusikan dengan adil. Semakin mereka diimbali secara berimbang dengan karyawan – karyawan lain yang memegang jabatan yang sama, semakin mereka menghargai pekerjaan mereka di dalam organisasi mereka. Individu termotivasi untuk berperilaku sehingga mereka mendapat imbalan yang berimbang dari kinerja mereka. Prinsip ini terutama bertumpu pada teori pengharapan. Teori pengharapan. Dilain pihak apabila orang tersebut menghargai gaji tetapi tidak gaji untuk prestasinya, motivasi akan lebih rendah dan juga apabila seseorang tersebut tidak menghargai jadi namun menerimanya karena prestasi, motivasi akan merosot.”

### **F. Kerangka Konsep dan Hipotesis**

#### **1. Kerangka Konsep**

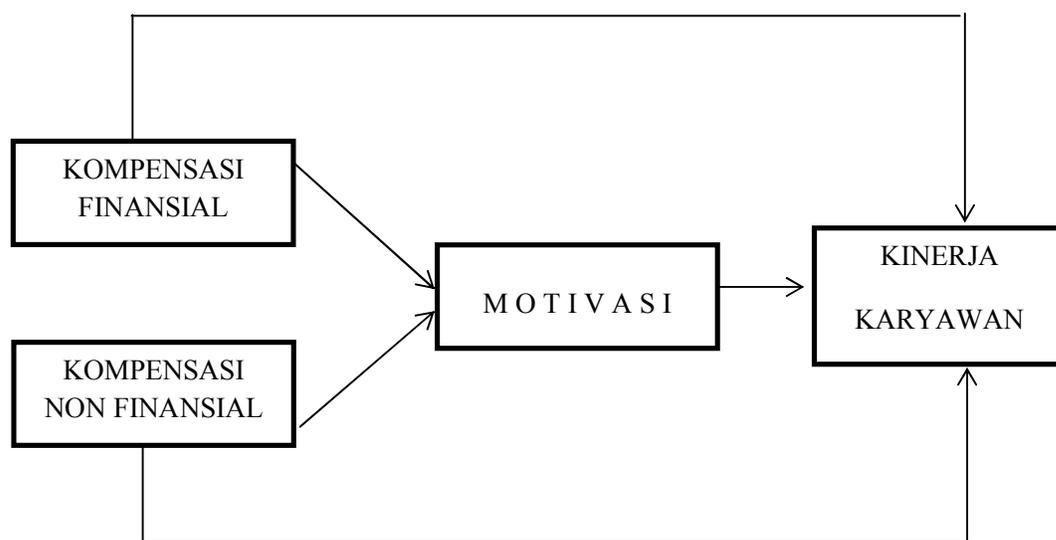
Menurut Nazir (2009:123) Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang di bentuk dengan cara membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas.

Berikut ini adalah kerangka pikir untuk penelitian pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial melalui motivasi terhadap kinerja karyawan



## 2. Kerangka Hipotesis

Sugiono (2010:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh sebab itu hipotesis disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dari kerangka konsep di atas maka dapat dirumuskan adanya kerangka hipotesisi dengan variabel – variabel yang dapat di ukur dan di amati. Maka peneliti mencoba memberikan hipotesis dengan kerangka berikut ini .



Maka perumusan hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial (X1) terhadap motivasi (Z)
2. Adanya pengaruh signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel motivasi (Z)
3. Adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi (Z) terhadap variabel kinerja (Y)
4. Adanya pengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel kinerja (Y)
5. Adanya pengaruh signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja (Y)