

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155).

Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Bila perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi karyawannya maka akan semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Panggabean dalam tulisan Edy Sutrisno (2009:182), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu;

1. Kompensasi langsung (Financial) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yaitu berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti.
  - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
2. Kompensasi tidak langsung (*Non financial*) adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yaitu *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

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

## 2.2 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## 2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Posisi jabatan
5. Kondisi perekonomian nasional
6. Produktifitas dan kinerja karyawan

7. Jenis dan sifat pekerjaan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Simamora (2004:442) adalah sebagai berikut :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

## 2.4 Motivasi

Menurut Robbins (2007:84) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Pengertian motivasi juga datang dari Mangkunegara (2005:61) yaitu motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

## 2.5 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

## 1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

### a. Hygiene Factor

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal dan kualitas pengawasan.

### b. Satisfier factor

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan dan pertumbuhan. Sedangkan faktor hygiene adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, status, keamanan, upah dan gaji.

## 2. Teori Pengharapan

Salah satu penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi ada teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan, yaitu :

- a. Hubungan upaya – kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

- b. Hubungan kinerja – imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa ber kinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

Hubungan imbalan – sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbilan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

### 3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang ada dalam diri manusia terdiri dari :

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima dengan baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi.
- e. Aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

### 4. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu:

- a. *Existence* (Eksistensi)  
Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.
- b. *Relatedness* (keterhubungan)  
Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

- c. *Growth* (pertumbuhan)  
Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Adapun indikator motivasi menurut Maslow dalam buku Stephen P. Robbins (2007:215) adalah sebagai berikut :

- a. Fisiologis
- b. Keamanan
- c. Sosial
- d. Penghargaan
- e. Aktualisasi diri

## 2.6 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2007:9) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Maryoto (2000:142) kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Henry Simamora (2004:338) kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan  
Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan.
2. Ukuran  
Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.
3. Penilaian  
Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap karyawan. Tindakan ini akan membuat karyawan untuk

senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Marihot Efendi (2002:19) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang icapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi karyawan.

## **2.7 Penilaian Kinerja**

Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan unuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Menurut Dessler (2000:313) Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkannya darinya.

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Adapun indikator kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2007:228) adalah :

1. **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan Waktu**  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 2.8 Hubungan Antar Variabel

### 2.8.1 Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000:113). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

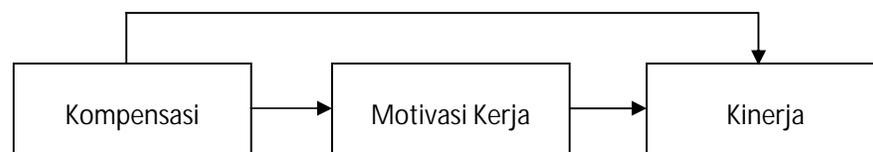
Simamora (2004:450) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk nonfinansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

### 2.8.2 Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi

Malayu S.P Hasibuan (2002:121) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

Menurut Robbins (2007:84) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan karyawan harapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkat kinerja karyawan.

## 2.9 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Laporan Akhir