

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kompensasi**

###### **a. Pengertian Kompensasi**

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2016:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Suparyadi (2015:271) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai

penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial.

Menurut Dessler (2009:82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat dia bekerja.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila

karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- 1) Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- 2) Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- 3) Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- 4) Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- 5) Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor

Bila perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi karyawannya maka akan semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk kehilangan karyawan yang berkualitas tinggi dan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dari pengertian diatas, dapat di simpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## **b. Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

### 1) Kompensasi Langsung

Pengertian kompensasi langsung adalah kompensasi yang dirasakan secara langsung oleh penerimanya, misalnya gaji, insentif, dan juga upah.

Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai suatu konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang dapat memberikan suatu sumbangan tenaga dan juga pikiran dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan ataupun dari banyaknya pelayanan yang dihasilkan.

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena dapat menjadi suatu keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

### 2) Kompensasi Tidak Langsung

Pengertian kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak langsung dirasakan oleh karyawan, yakni *benefit* dan *service* (tunjangan pelayanan), *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial* ) yang diberikan atas dasar kebijakan perusahaan terhadap keseluruhan karyawan atas usaha dalam meningkatkan kesejahteraan mereka.

Program tunjangan karyawan dapat bagi dalam tiga kategori yakni sebagai berikut :

- a) Tunjangan memberikan hasil (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi setiap kalangan karyawan yang membayar pengeluaran ekstrim atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga.
- b) Program tunjangan sebagai kesempatan karyawan. Meliputi pembayaran kuliah hingga hiburan, cuti, hari besar dan cuti bagi karyawan perempuan yang hamil.
- c) Tunjangan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Dalam hal ini tunjangan kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.

Menurut Gugup Kismono (2011: 178) bahwa kompensasi terdiri atas macam-macam kategori yakni sebagai berikut :

#### 1) Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi dua macam yaitu, kompensasi langsung yang berupa pembayaran upah (pembayaran atas tujuan jam kerjanya), gaji (pembayaran secara tetap), dan insentif atau bonus. Sementara kompensasi tidak langsung adalah berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan misalnya program beasiswa pendidikan, libur, perumahan dll.

## 2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi yang terdiri atas dua macam yakni kepuasan dari pekerjaan itu sendiri dan kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja. Kepuasan dari lingkungan pekerjaan itu sendiri adalah kepuasan yang diberikan berupa tugas-tugas menarik, tanggung jawab, tantangan, rasa pencapaian, dan juga pengakuan. Sedangkan kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan juga lingkungan kerja yang nyaman.

### **c. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2016: 121) bahwa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

#### 1) Ikatakan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan terjalin sebuah kerja sama formal antara majikan dan juga karyawan. Dengan mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang telah disepakati.

#### 2) Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa, karyawan memenuhi suatu kebutuhan status sosial, fisik dan juga egoistiknya sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja dan juga jabatannya.

### 3) Pengadaan Efektif

Program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan dapat lebih mudah.

### 4) Motivasi

Balas jasa dapat memberikan cukup besar, manajer akan mudah untuk memotivasi bawahannya.

### 5) Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompetitif dapat memberikan adanya sebuah stabilitas karyawan yang lebih terjamin karena adanya sebuah turnover yang relatif kecil.

### 6) Disiplin

Dengan adanya suatu pemberian balas jasa yang cukup besar, maka mampu untuk menghadirkan adanya disiplin ilmu bagi segenap karyawan yang semakin baik. Mereka dapat menyadari serta menaati suatu peraturan yang berlaku.

### 7) Pengaturan Serikat Buruh

Kompensasi berpengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan juga karyawan mampu untuk berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8) Pengaruh Pemerintah

Program kompensasi yang sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku misalnya batas upah minimum, maka intervensi pemerintah mampu untuk dihindarkan.

#### **d. Sistem Kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi dibagi menjadi 3 macam (Hasibuan,2016:122) yaitu sistem waktu, sistem hasil (output) dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya mengenai sistem kompensasi ini akan diuraikan sebagai berikut :

##### 1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji/upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Sistem waktu itu administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Setiap waktu itu besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap.

Kelemahan sistem waktu ialah karyawan yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

## 2) Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram dan satuan lainnya.

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh mengenai kualitas barang yang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### 3) Sistem Borongan

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

Jadi dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

#### **e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2009:84), adalah sebagai berikut:

##### 1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

## 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

## 3) Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

## 4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar-kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah

pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

#### 5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

#### 6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Selain itu menurut Hasibuan (2016:128) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain :

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan
- 3) Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
- 4) Produktivitas kerja Karyawan
- 5) Pemerintah dengan UU dan Kepres
- 6) Biaya Hidup atau *Cost of Living*
- 7) Posisi Jabatan Karyawan
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
- 9) Kondisi Perekonomian nasional

#### **f. Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (2016:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu :

##### 1) Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

##### 2) Upah

Upah adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

##### 3) Insentif

Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya lebih tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

##### 4) Asuransi

Penanggulangan resiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

#### 5) Fasilitas kantor

Merupakan sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen.

#### 6) Tunjangan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada karyawan individual.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, meningkatkan kebersamaan. Ada dua aspek motivasi, yaitu segi pasif dimana motivasi tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus pendorong, dan dari segi statis dimana motivasi tampak sebagai satu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2016:117).

Menurut Siagian (2008:138) mendefenisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi

yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain:

- 1) Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerjanya.
- 3) Meningkatkan produktifitas karyawan
- 4) Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 6) Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

## **b. Teori Motivasi**

### 1) Teori Hierarki Maslow

Teori ini dikemukakan oleh *Abraham Maslow*, seorang psikologi pada tahun 1943. Teori ini mengungkapkan jika 5 kebutuhan manusia tersebut berdasarkan hirarkinya. Dimulai dari kebutuhan yang sangat mendasar hingga mencapai kebutuhan yang paling tinggi. Hal-hal ini dibahas dalam teori Hirarki Kebutuhan.

Berikut ini 5 kebutuhan manusia yang dibahas di dalamnya.

- a) Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan manusia yang berupa makanan, minuman, pakaian, udara, tempat tinggal, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang digunakan untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan Keamanan, merupakan kebutuhan dari rasa aman akan kekerasan fisik ataupun psikis. Misalnya saja seperti lingkungan yang bebas polusi, rasa aman dari kekerasan dan ancaman, dan lainnya.
- c) Kebutuhan Sosial, dalam hal ini kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Manusia adalah makhluk sosial, sehingga tentunya membutuhkan orang lain di dalam kehidupan mereka.
- d) Kebutuhan Penghargaan, kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan sudah terpenuhi. Setiap orang tentunya ingin diakui dan dihargai orang lain.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, kebutuhan ini adalah kebutuhan yang tertinggi. Biasanya kebutuhan ini merupakan kebutuhan seseorang yang ingin memenuhi ambisi pribadi.

## 2) Teori X dan Y

Teori ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusnya *McGregor*, mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sedangkan manusia jenis Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang dibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya. Dikaitkan dengan kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X bilamana mengacu pada hierarki kebutuhan dari Maslow, memiliki kebutuhan tingkat rendah dibandingkan manusia tipe Y yang memiliki kebutuhan tingkat tinggi. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer yaitu:

a) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.

- b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menuju ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini *Mc Gregor* mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y:

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

### 3) *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh *David McClelland* yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

a) *Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)*

Kebutuhan akan prestasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya. Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, *n-ACH* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan.

b) *Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-pow)*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain. Membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

c) *Kebutuhan untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-affil)*

Kebutuhan akan Afiliasi adalah kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai

kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

#### 4) *ERG Theory*

*Clayton Alderfer* mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

##### a) *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

##### b) *Relatedness* (keterhubungan)

Kelompok kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan teori *Maslow*, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.

##### c) *Growth* (pertumbuhan)

*Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh *Maslow*.

#### 5) Teori Dua Faktor

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 antarpersonal, 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-faktor *hygiene* yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, bawahan, status dan keamanan.

### **c. Jenis-jenis Motivasi**

Motivasi terbagi dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2016:149) yaitu:

#### 1) Motivasi Positif

Motivasi positif mempengaruhi karyawan agar menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan dengan cara memberikan reward atau penghargaan atas kinerjanya.

#### 2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif mempengaruhi karyawan agar mau menjalankan pekerjaan yang sesuai keinginan perusahaan tetapi dengan menggunakan ancaman atau sistem punishment untuk memaksa karyawan melakukan sesuatu pekerjaan atau mengurangi gaji yang diterimanya.

### **d. Model-model Motivasi**

#### 1) Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu pemberian insentif uang atau barang kepada karyawan yang berprestasi baik.

#### 2) Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui

kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

### 3) Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang dan barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

## e. Indikator Motivasi

### 1) Daya pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

### 2) Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

### 3) Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan

tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4) Membentuk keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

5) Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 7) Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

#### 8) Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di wa.ktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa :

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

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan hasil dari perwujudan bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Ukuran-ukuran dari kinerja seharusnya dapat memberikan bukti tentang hasil yang dikehendaki telah tercapai atau tidak dan sejauh mana pemegang pekerjaan telah mencapai hasil tersebut. Sehingga menjadi dasar untuk memberikan informasi umpan balik yang akan digunakan untuk memantau mereka sendiri.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari tingkat pencapaian tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang diukur melalui kualitas dan kuantitas dalam suatu jangka tertentu.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi *Intelephant Quotient (IQ)*, serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ*110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja.

## c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah pengukuran hasil kerja selama periode tertentu. Menurut Mangkunegara (2013:69) penilaian kinerja adalah

suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian kinerja juga harus dilaksanakan secara adil, yaitu penilaian harus dilaksanakan pada semua karyawan agar tercipta keadilan pada penilaian kinerja tersebut.

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan, jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Berdasarkan dari beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses pengukuran atau penilaian hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang selanjutnya membandingkan hasil dari pekerjaan dengan standar pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang dilaksanakan dalam suatu periode yang juga ditentukan.

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:264) tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan bidang kepegawaian.

**e. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:127) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

6) Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1) *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

### 5) *Need for Supervision*

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

### 6) *Interpersonal impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **f. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut :

### 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

### 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

### 4) Tanggung jawab

Menunjukan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Setiap anggota perusahaan harus memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan yang dibenbankan kepadanya. Semakin karyawan memiliki inisiatif maka akan baik dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu karyawan dituntut memiliki sikap inisiatif dalam melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan dan harus mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah dibenbankan kepadanya tanpa harus diperintah oleh atasan.

## B. Penelitian Terdahulu

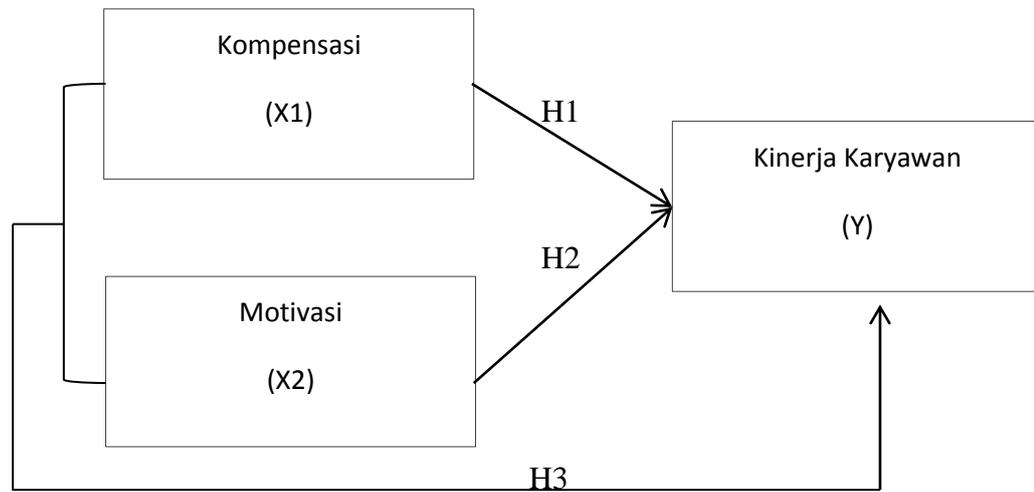
Tabel 2  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani  AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)  Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Motivasi (X1)  Kompensasi (X2)  Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Motivasi, Kompensasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama.
2	Hesti Maheswari dan Lulu Rehande Lutvy  Jurnal Manajemen/Volume XIX, No. 02, Juni 2015: 230-248  Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercubunana Jakarta	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Ekonomi Raharja TBK Area Jakarta 5	Kompensasi (X1)  Motivasi (X2)  Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Variabel Kompensasi (X1) dan variabel Motivasi (X2) secara bersama-sama/simultan berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y).
3	Didi Hilman Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol.01 No.2 (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dekanat Dan Rektorat Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Ibnu Khaldun Bogor	Gaya kepemimpinan (X)  Kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	Dari uji hipotesis ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan rektorat dengan kinerja karyawan universitas Ibnu Khaldun Bogor

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Rani Sadzwina1, Alini Gilang, S.H, MM e-Proceeding of Management : Vol.2, No.1 April 2015 ISSN : 2355-9357  Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis TELKOM UNIVERSITY	Pengaruh Kompensasi Tehadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Hotel Kartika Chandra Jakarta)	Kompensas i langsung (X1) Kompensas i tidak langsung (X2) Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa secara simultan, Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan total kontribusi sebesar 46,24%, sedangkan sisanya sebesar 53,74% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian.
5	Nuraini Firmandari  EKBISI, Vol. IX, No. 1, Desember 2014, hal. 25 – 34 ISSN:1907-9109  Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta)	Gaji (X1)  Tunjangan (X2)  Bonus (X3)  Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda moderatin g	Variabel gaji, tunjangan, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.  Variabel bonus tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.

Sumber : berbagai jurnal penelitian

### C. Kerangka Penelitian



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$H_1$  = Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_2$  = Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_3$  = Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.