

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah bisnis didefinisikan sebagai menejemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kolompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Untuk memahaminya, peneliti menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut.<sup>2</sup>

Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu system (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan terpisah (*managements a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).<sup>3</sup> Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak artiyang berbeda-beda namun dapat dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi.

---

<sup>1</sup> Zuhri M. Nawawi, *Pengantar Bisnis* (Medan: Perdana Publishing, 2015), 78.

<sup>2</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1992), 1.

<sup>3</sup> Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000), 18.

Secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.<sup>4</sup> Menurut Suharti kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.<sup>5</sup>

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

John R. Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.<sup>7</sup>

Harold Kontz dan Cril O'Donnell, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.<sup>8</sup>

Manajemen merupakan suatu proses pencapaian sasaran melalui pihak lain, Stoner mendefinisikan bahwa istilah manajemen dibagi menjadi empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan

---

<sup>4</sup> John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1996), 372.

<sup>5</sup> Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), 10.

<sup>6</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (McGraw-Hill Book Hall, Inc., 2000), 17.

<sup>7</sup> John R. Schermerhorn Jr., *Management* (New York: John Wiley, 2011), 7.

<sup>8</sup> Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Refika Aditama, 2008), 1.

mengendalikan. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan suatu proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu penanganan berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja, untuk dapat meunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut dengan HRD (Human Resource Department). Menurut A.F Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.<sup>9</sup>

## 2. Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Menurut Dessler sebagaimana dikutip Sudarmanto menyatakan kompensasi mencakup segala bentuk upah dan penghargaan atau imbalan (*reward*) baik yang berupa pembayaran keuangan langsung seperti gaji, insentif, komisi dan bonus serta pembayaran finansial tidak langsung seperti asuransi dan liburan.<sup>10</sup>

Teori yang membahas mengenai pengaruh kompensasi dengan kinerja karyawan adalah teori keadilan.<sup>11</sup> Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai keyakinan bahwa karyawan jika diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain maka karyawan akan memberikan timbal balik yang sesuai berupa kinerja. Teori keadilan menurut Aristoteles<sup>12</sup> merupakan keadilan yang lengkap bukan hanya mencapai kebahagiaan

---

<sup>9</sup> Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakarta: PT.Gunung Agung, 2004), 269.

<sup>10</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 190.

<sup>11</sup> Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, translated by W.D. Ross, <http://bocc.ubi.pt/pag/Aristotelesnicomachaen.html>.

<sup>12</sup> Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, translated by W.D. Ross, <http://bocc.ubi.pt/pag/Aristotelesnicomachaen.html>.

untuk diri sendiri, tetapi juga kebahagiaan orang lain. Keadilan yang dimaknai sebagai tindakan pemenuhan kebahagiaan diri sendiri dan orang lain, adalah keadilan sebagai sebuah nilai-nilai. Keadilan dan tata nilai dalam hal ini adalah sama tetapi memiliki esensi yang berbeda. Sebagai hubungan seseorang dengan orang lain adalah keadilan, namun sebagai suatu sikap khusus tanpa kualifikasi adalah nilai. Ketidakadilan dalam hubungan sosial terkait erat dengan keserakahan sebagai ciri utama tindakan yang tidak fair.<sup>13</sup>

Menurut Moorhead dan Griffin, Teori keadilan (*Equity Theory*) adalah teori motivasi yang didasarkan pada pemikiran yang relatif sederhana bahwa orang-orang dalam organisasi ingin diperlakukan dengan adil.<sup>14</sup> Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai keyakinan bahwa karyawan diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain dan ketidakadilan (*inequity*) sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan orang lain. Teori keadilan hanyalah salah satu dari beberapa formulasi teoritis yang diperoleh dari proses perbandingan sosial. Perbandingan sosial melibatkan evaluasi atas situasi kita sendiri dalam hal situasi orang lain.

Teori keadilan mendeskripsikan proses perbandingan keadilan dalam hal rasio masukan terhadap hasil. Masukan merupakan kontribusi individual kepada organisasi, faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman, usaha dan kesetiaan. Hasil adalah apa yang diterima seseorang sebagai imbalan bayaran, pengakuan, hubungan social, penghargaan intrisik dan hal-hal serupa. Kemudian pada prakteknya, bagian dari proses keadilan ini pada intinya adalah penilaian personal terhadap kontrak psikologis seseorang.<sup>15</sup>

Kompensasi mengambil peranan penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Besarnya tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi motivasi

---

<sup>13</sup> Muchamad Ali Safa'at, "Pemikiran Keadilan (Plato, Aristoteles, dan John Rawls)", *Jurnal yang dipublikasikan*, Universitas Terbuka (2011): 5.

<sup>14</sup> Moorhead dan Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 98.

<sup>15</sup> Moorhead dan Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 99.

dan produktivitas karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah dikembangkan pada organisasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pengertian diatas kompensasi adalah balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dan sebagai sebuah penghargaan atau ganjaran bagi karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan.<sup>16</sup>

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi adalah semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu perusahaan).<sup>17</sup>

Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Kompensasi adalah kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa, maka motivasi karyawan akan lebih baik. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai penghargaan dari pelayanan mereka.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Sagita Sukma, dkk, "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang)", *Jurnal yang dipublikan*, (2014): 2.

<sup>17</sup> Maria Ulfa, dkk, "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo)", *Jurnal yang dipublikasikan*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (2014): 3.

<sup>18</sup> Yusron Rozzaid, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. Biaya keadilan kompensasi merupakan biaya signifikan dalam kebanyakan organisasi.

Kompensasi merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai seseorang dalam bekerja. Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi bukan organisasi lainnya. Kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka.<sup>19</sup>

#### **b. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Tujuan utama pemberian kompensasi tampaknya sudah tidak perlu dipermasalahkan lagi, yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan, dan satu hal yang sering kali terlupakan adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan sehingga kompensasi juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia.<sup>20</sup>

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara

---

Banyuwangi)”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* Vol. 1 No. 2 Desember (2015): 207.

<sup>19</sup> Rika Amran, “Analisis Sistem Kompensasi dan Pengembangan Karyawan RSI Siti Rahmah”, *HUMANIKA* VI No. 6 (2014): 3.

<sup>20</sup> Sudarman Damin, *Ekonomi Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 123.

adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut.<sup>21</sup>

1) Memperoleh personel berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

3) Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggungjawab.<sup>22</sup>

5) Mengawasi biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi

---

<sup>21</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 125.

<sup>22</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 291.

yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6) Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7) Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8) Efisiensi administratif selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.<sup>23</sup>

**c. Jenis Kompensasi**

Bernandin sebagaimana dikutip Sudarmanto membagi penghargaan atau imbalan dalam dua aspek yaitu pertama, penghargaan atau imbalan intrinsik yang mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, diskresi dan kebebasan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih, pekerjaan yang lebih menarik, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, penganekaragaman kegiatan. Kedua penghargaan atau imbalan ekstrinsik yang mencakup penghargaan finansial, diantaranya adalah komisi, insentif, bonus, pembagian keuntungan perusahaan, sedangkan penghargaan nonfinansial di antaranya adalah perlengkapan kantor, arena parkir, penugasan pekerjaan yang lebih baik, kartu bisnis, sekretariat sendiri, gelar yang mengesankan.<sup>24</sup>

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung dimana kompensasi finansial langsung meliputi bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga tunjangan, yaitu semua imbalan yang tidak tercakup

---

<sup>23</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 292.

<sup>24</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 190.

dalam kompensasi langsung. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang kartal (gaji/upah).<sup>25</sup>

Kompensasi *financial* dibagi menjadi kompensasi langsung yang terdiri dari unsur upah, gaji, komisi, bonus serta kompensasi *financial* tidak langsung (tunjangan) meliputi tunjangan wajib, tunjangan tidak wajib.<sup>26</sup>

## 2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang. *Non financial compensation* (kompensasi non finansial) adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial adalah imbalan dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan berupa pelatihan dan penghargaan atas kinerjanya.

Kompensasi *non financial* terdiri dari unsur pekerjaan, lingkungan kerja dan fleksibilitas tempat kerja. Semua unsur-unsur dalam kompensasi tersebut dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. dan eksternal.

Mathis dan Jackson sebagaimana dikutip Francisca mengklasifikasikan kedalam beberapa jenis kompensasi antara lain:<sup>27</sup>

### 1) Base Pay

Merupakan kompensasi dasar yang diberikan kepada karyawan berupa upah dan gaji. Banyak organisasi yang mengkategorikan gaji pokok menjadi 2 yaitu gaji harian dan gaji tetap. Gaji harian dihitung secara langsung sesuai dengan jumlah waktu kerja. Gaji

<sup>25</sup> Sagita Sukma, dkk, "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang)", *Jurnal yang dipublikan*, (2014): 2.

<sup>26</sup> Rika Amran, "Analisis Sistem Kompensasi dan Pengembangan Karyawan RSI Siti Rahmah", *HUMANIKA VI No. 6* (2014): 2.

<sup>27</sup> Francisca Hermawan dan Yuvenny Christine, "Analisa Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. X)", *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Volume 18, Nomor 2, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya* (2014): .

tetap dibayarkan dengan pembayaran yang konsisten dari waktu ke waktu dengan tidak memperhatikan jumlah jam kerja. Pembayaran gaji tetap akan memberikan status yang lebih tinggi bagi karyawan dibandingkan dengan karyawan yang menerima gaji harian.

2) *Variabel Pay*

Merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja yang dihasilkan setiap individu, tim, maupun organisasi. Variabel *pay* yang diberikan perusahaan biasanya berupa bonus, insentif dan kepemilikan saham (*stock option*).

3) *Benefit*

Merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan dalam organisasi. Benefit bisa berupa asuransi kesehatan, uang pensiun, dan uang cuti yang diberikan kepada karyawan.

#### d. Metode Kompensasi

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.<sup>28</sup>

1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

---

<sup>28</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 123.

#### e. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang umum diterapkan adalah<sup>29</sup>

##### 1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada restasi kerjanya.

##### 2) Sistem Hasil (*Output*)

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

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 karyawan administrasi.<sup>30</sup>

##### 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 124.

<sup>30</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 125.

<sup>31</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 125.

#### f. Pertimbangan dalam Kompensasi

Peluang maupun ancaman terhadap kelangsungan hidup organisasi harus disikapi dan dihadapi dengan menyesuaikan pada sumber daya organisasi. Salah satu sumber daya organisasi yang krusial perannya adalah sumber daya manusia. Pengembangan organisasi sangat didukung juga program pengembangan sumber daya secara kuantitatif maupun kuantitatif. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan setidaknya berdasarkan pada pengembangan nilai kompetensi diri.<sup>32</sup>

Persepsi ketidakadilan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari komitmen karyawan yang rendah dan akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya. Hal itu disebabkan karena karyawan merasa adanya ketidaksesuaian antara upah yang diterima dengan tuntutan kerja sehingga menyebabkan menurunnya motivasi kerja.<sup>33</sup>

Program kompensasi yang baik dapat menarik para karyawan, sehingga perusahaan akan mendapatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk pekerjaan/jabatan yang tepat. Program kompensasi yang baik membuat karyawan menjadi betah dan merasa diperlakukan adil, meningkatkan produktivitas karena motivasi yang tinggi dan kepuasan karyawan oleh imbalan yang baik. Kompensasi juga dapat memajukan perusahaan dengan kompensasi yang tinggi maka nilai dan kesuksesan perusahaan itu juga tinggi.

#### g. Kompensasi dalam Islam

Menurut Abu Sinn, sebagaimana dikutip Fahmi, pada masanya Rasulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah. Pada masa khalifah Umar RA, gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat

---

<sup>32</sup> Didit Darmawan, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi* (Surabaya: Pena Semesta, 2013), 25.

<sup>33</sup> Kadek Ratih dan Komang Rahayu, “Hubungan antara Persepsi terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di Hospitality Industry”, *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 2 (2014): 12.

kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat meningkat, upah para pegawai harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.<sup>34</sup>

Nabi shalallahu ‘alaihi wassalam, juga memerintahkan memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari ‘Abdullah bin ‘Umar, Nabi shalallahu ‘alaihi wassalam bersabda:

أَعْطُوا لِأَجْرِهِ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya: “Berikan kepada para pekerja upahnya sebelum keringatnya kering”. (HR. Ibnu Majah, Shahih).

Maksud hadits tersebut adalah bersegera menunaikan hak sipekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan.

Dapat didefinisikan bahwa upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi (di dunia) dan dalam bentuk imbalan pahala di akherat secara adil dan layak. Tabel 2.1 memuat perbandingan konsep upah antara barat dan Islam.

**Tabel 2.1 Konsep Kompensasi antara Barat dan Islam**

No.	Aspek	Barat	Islam
1.	Keterkaitan yang erat antara upah dan moral	Tidak	Ya
2.	Upah memiliki dua dimensi dunia dan akherat	Tidak	Ya
3.	Upah diberikan berdasarkan prinsip keadilan	Ya	Ya
4.	Upah diberikan berdasarkan prinsip kelayakan	Ya	Ya

Sumber : Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, 2014.

<sup>34</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn dalam Abu Fahmi dkk, *HRD SYARIAH* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 186.

Upah dalam Islam sangat terkait dengan moral. Beberapa arahan moral sangat melekat dengan sistem pengupahan karyawan, seperti :<sup>35</sup>

- 1) Memperhatikan ketentuan jam kerja dan disiplin waktu demi efektivitas dan kelancara kerja.
- 2) Adanya hubungan yang harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan.
- 3) Penilaian kerja secara objektif, komprehensif, dan adil yang mengutamakan empat aspek kejujuran, kehati-hatian, sikap hormat pada atasan, dan kesetiaan.

لَهَا يَوْمَئِذٍ مِّثْقَالُ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya : “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. 8. dan Barang siapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula”. (Q.S Al Zalzalah: 7-8).<sup>36</sup>

#### **h. Indikator Kompensasi**

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dalam penelitian ini kompensasi diindikasikan dengan:<sup>37</sup>

- 1) Perusahaan memberikan kompensasi seperti memberikan penghargaan.
- 2) Perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk finansial seperti memberikan gaji, upah, bonus dan tunjangan.
- 3) Tunjangan yang diberikan perusahaan selama ini memadai.

<sup>35</sup> Abu Fahmi dkk, *HRD SYARIAH* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 187.

<sup>36</sup> Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya*, (Surabaya: Halim Publishing & Distributing, 2013), 421.

<sup>37</sup> Maria Ulfa, dkk, “Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo)”, *Jurnal yang dipublikasikan*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (2014): 3.

### 3. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Apabila seseorang termotivasi maka ia akan berusaha dengan sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Agar karyawan dapat bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dan pekerjaan dapat tepat waktu maka disiplin kerja sangat penting untuk diterapkan.<sup>38</sup>

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Siagian, menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai.

---

<sup>38</sup> Nur Wahyu Hidayati, “Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Industri Genteng SHT di Desa Giwangretno Kecamatan Sruweng Kabupaten Kebumen”, *OIKONOMIA*: VOL. 2 NO. 4 (2013): 293.

## b. Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori – teori yang menyangkut motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu teori kepuasan (*content theories*) menekankan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*) dan menghentikan (*stop*). Dan kemudian teori proses (*process theory*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung. Hasil penelitian yang dilakukan oleh David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement, -n ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri dan mengambil risiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.<sup>39</sup>

Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang mempunyai lingkungan di mana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja. Akhirnya, manajer harus menciptakan tugas atau tujuan menantang karena kebutuhan akan prestasi berhubungan secara positif dengan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Selanjutnya tujuan menantang harus disertai dengan lingkungan kerja yang lebih mempunyai otonomi dan pemberdayaan pekerja menggunakan karakteristik *high achievers*.<sup>40</sup>

Mc Clelland sebenarnya ingin mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sebaliknya orang yang

---

<sup>39</sup> Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 151.

<sup>40</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 392.

mempunyai kebutuhan prestasi yang rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama.<sup>41</sup>

Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi.<sup>42</sup>

McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorong pertama ini dapat disebut sebagai *nAch* yaitu kebutuhan akan pencapaian.

1) Kebutuhan kekuatan (*nPow*) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan *nPow* tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

---

<sup>41</sup> Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 151.

<sup>42</sup> Hendryadi, *Teori Motivasi Kebutuhan McClelland*, available on :<http://teorionline.net/>.

- 2) Kebutuhan *Need for Affiliation* adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.
- 3) Motivasi pencapaian (*need for achievement*) : Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manager yang baik, terutama pada organisasi-organisasi besar. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi, dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, *need for achievement* yang tinggi lebih cocok bekerja sebagai wirausaha, atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar. Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

Implikasi yang perlu diperhatikan manajer adalah memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Selain itu, kebutuhan akan berprestasi, afiliasi dan kekuasaan dapat dipertimbangkan dalam proses seleksi untuk penempatan yang lebih baik.<sup>43</sup>

### c. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau

---

<sup>43</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 392.

bekerja sama, bekerja dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja dalam penelitian ini diindikasikan dengan:<sup>44</sup>

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target.
- 2) Memberi semangat kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan.
- 3) Memberikan hadiah dalam bentuk insentif kepada karyawan yang berprestasi.
- 4) Pemberian promosi dilakukan berdasarkan masa kerja dan prestasi kerja karyawan.
- 5) Mengambil resiko dan berkerja keras untuk memperoleh hasil yang terbaik.
- 6) Memperoleh hasil kerja yang lebih baik dari karyawan lain.
- 7) Pemilik bertanggung jawab mendampingi karyawan baru.
- 8) Pemilik bertanggung jawab mengawasi pekerjaan karyawan.
- 9) Pelatihan karyawan baru.
- 10) Pengembangan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

#### 4. Kepuasan Kerja

##### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Para pemimpin atau jajaran manajemen pada organisasi berskala besar maupun kecil memiliki tanggapan atau persepsi yang bervariasi terhadap aspek kepuasan kerja di organisasi. Hal ini ditengarai dari survei tentang pencapaian kerja para profesional departemen Sumber Daya Manusia/SDM, yang mengukur kepuasan kerja dengan pendekatan persepsi manajemen dan karyawan.<sup>45</sup>

Kepuasan kerja dapat terlihat dari berbagai ciri karyawan yang dapat diamati dari sikap, perilaku, cara pandang, dan situasi di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat terlihat dengan adanya penurunan produktifitas, pemogokan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Gejala lain yang

---

<sup>44</sup> Nur Wahyu Hidayati, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Industri Genteng SHT di Desa Giwangretno Kecamatan Sruweng Kabupaten Kebumen", *OIKONOMIA*: VOL. 2 NO. 4 (2013): 293.

<sup>45</sup> Bob Waworuntu, *Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2016), 180.

mungkin ditimbulkan seorang karyawan adalah rendahnya prestasi kerja, kurang disiplin, rendahnya hasil yang diperoleh dari kinerja.

Kepuasan berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja. Kepuasan kerja adalah kesenangan atau emosi positif yang membagi hasil dari prestasi kerja atau pengalaman. Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerjanya.<sup>46</sup>

Kepuasan kerja merupakan salah satu topik psikologi organisasi serta merupakan salah satu kunci sukses dalam mencapai keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori yang mengemukakan tentang teori kepuasan kerja seorang individu di dalam sebuah organisasi diantaranya teori *discrepancy*, teori keadilan dan teori dua faktor.<sup>47</sup> Teori lainnya yang menyatakan kenapa seorang individu puas atau tidak puas dalam bekerja. Ada teori yang menjelaskan kenapa individu puas atau tidak puas dalam bekerja yaitu isi dan proses.

Teori *discrepancy* menjelaskan bahwa Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar perbedaan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak

---

<sup>46</sup> Yasri Afni Can, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Nagari", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 5, no. 2, (2016): 11.

<sup>47</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 120.

jumlah faktor pekerjaannya yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Teori keadilan menjelaskan fenomena kepuasan kerja tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak terhadap suatu situasi. Ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Sedangkan, teori dua faktor membagi dua faktor yang menyebabkan karyawan puas atau tidak puas dalam bekerja yaitu *hygiene factor* dan *motivator*.

*Hygiene factor* meliputi hal-hal seperti, gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Sedangkan, *motivator* berupa keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, dan pengembangan. Implikasi terhadap kepuasan kerja adalah faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.<sup>48</sup>

Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu:

- 1) Faktor Motivator, merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan.

---

<sup>48</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 120.

- 2) Faktor *Hygiene* merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Mangkunegara, ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.<sup>49</sup>

#### **d. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Smith, Kendall dan Hulin sebagaimana dikutip Yasri ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, di mana orang dapat meresponnya. Indikator-indikator tersebut adalah:<sup>50</sup>

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

---

<sup>49</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 121.

<sup>50</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 12.

- 4) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- 5) Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.<sup>51</sup>

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.<sup>52</sup>

Manfaat manajemen Kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.<sup>53</sup>

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi

---

<sup>51</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 4.

<sup>52</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 259.

<sup>53</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Karisma Putra Utama Offset, 2014), 11.

persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi – fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Simamora menyatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.<sup>54</sup>

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.<sup>55</sup>

Dengan demikian maka kinerja itu adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen.<sup>56</sup>

Dalam pengertian yang lebih komprehensif manajemen kinerja adalah suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yang berfokus pada tiga hal pertama bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok, bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua bagaimana para individu karyawan bekerja sama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

---

<sup>54</sup> Augusty Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen* (Semarang: BPFE Universitas Diponegoro, 2016), 134.

<sup>55</sup> Rivai, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 55.

<sup>56</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 259.

### b. Tujuan Kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu karyawan dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggungjawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut :<sup>57</sup>

- 1) Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- 2) Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
- 5) Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
- 6) Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
- 7) Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- 8) Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.

### c. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja secara lebih luas sebagai kegiatan dimana organisasi berusaha untuk menilai karyawan dan mengembangkan kompetensi mereka, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan *reward*. Pandangan terdahulu tentang keadilan dalam wilayah organisasi seperti teori ekuitas dari Adams pada tahun 1965 yang memfokuskan pada kesesuaian gaji sebagai *input* dan *output* yang dikeluarkan. Perspektif ini sama dengan perspektif keadilan distributif yang memfokuskan pada keadilan dari hasil yang diperoleh

---

<sup>57</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 260.

dengan *output* yang telah diberikan. Perspektif keadilan prosedural fokus pada keadilan dari prosedur evaluasi yang digunakan untuk menentukan penilaian. Contohnya, dalam penelitian oleh Landy dkk., dalam Rahayu menemukan bahwa keadilan dari penilaian kinerja erat kaitannya dengan beberapa variabel proses (seperti kesempatan untuk mengekspresikan perasaan ketika di evaluasi) tanpa memperhatikan hasil dari penilaian itu sendiri. Dari beberapa temuan penelitian di atas, maka keadilan penilaian kinerja adalah keadilan yang mengacu pada penerapan teori keadilan organisasi dan aspek-aspek didalamnya pada penilaian kinerja. Persepsi keadilan penilaian kinerja adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan dalam hal ini tentang keadilan penilaian kinerja di perusahaan, yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan peran.<sup>58</sup>

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.<sup>59</sup> Penilaian kinerja juga bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kinerja;
- 2) Penilaian kinerja karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini;

Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

#### **d. Standar Penilaian Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu *quantity of output*, *quality of output*, *timeliness of output*, *presences*

---

<sup>58</sup> Rahayu Widiyati, "Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang", *Jurnal yang dipublikasikan*, Universitas Negeri Malang (2005): 25.

<sup>59</sup> Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2015), 5858.

*at work* dan *cooperativeness*. Kelima standar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :<sup>60</sup>

1) Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*quantity of output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2) Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar *quality*. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

3) Waktu keluaran (*timeliness of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik.

4) Tingkat kehadiran (*presences at work*)

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

**e. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama dalam. Sehingga bila ditarik kesimpulan, apabila faktor yang menjadi modal membangun kinerja

---

<sup>60</sup> Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 95.

dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka aktivitas bisnis akan menghasilkan kinerja karyawan yang ditandai oleh indikator kinerja sebagai berikut:<sup>61</sup>

- 1) Pengetahuan karyawan meningkat
- 2) Kemampuan kerja karyawan meningkat
- 3) Produktivitas karyawan meningkat
- 4) Turnover karyawan menurun

#### f. Kinerja Karyawan Perspektif Islam

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana pendekatan diri kepada Allah. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang Islam. Karena berhasil/gagalnya dan tinggi/rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya.<sup>62</sup>

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya : “Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya” (Q.S Al Kahfi:7)<sup>63</sup>

Dengan demikian, lulus/tidaknya manusia dalam menghadapi ujian hidup di dunia ini dapat dilihat dari amal atau kerja yang telah dilakukan. Apalagi manusia diberikan tugas sebagai khalifah yang bertugas sebagai pemakmur bumi. Hal tersebut merupakan tugas besar yang jika tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh, mustahil rasanya bila amanah tersebut dapat dilaksanakan. Manusia yang eksis muncul karena kerja dan kerja itulah yang membentuk

<sup>61</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 279.

<sup>62</sup> Kerja dan Kinerja Perspektif Islam, available on: <http://serewax.blogspot.com/2013/06/kinerja-dan-etos-kerja-islam.html>, diakses tanggal 15 Juni 2019.

<sup>63</sup> Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya*, (Surabaya: Halim Publishing & Distributing, 2013), 521.

eksistensi kemanusiaan. Pandangan ini sejalan dengan salah satu inti sari dari QS. An-Najm:39 yang menjelaskan bahwa manusia tidak akan memperoleh suatu apapun tanpa usaha yang ia lakukan sendiri. Dengan bekerja, manusia memperoleh sebuah peran dalam mempertahankan penghidupannya. Bekerja yang baik adalah bekerja sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing individu.

Perlu diperhatikan bahwa Allah bila menyebut perkataan, **الَّذِينَ آمَنُوا** dalam ayat-ayat al-Qur'an selalu menyambung dengan **وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ**. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa iman harus disertai amal saleh atau pekerjaan baik. Amal saleh adalah penjelmaan dari iman. Iman yang tidak melahirkan amal saleh dapat disebut iman yang mandul. Maka, Islam menghubungkan aqidah dengan perilaku yang dituntutnya secara mutlak. Sehingga iman atau aqidah memancar, mengarahkan dan berpengaruh amat positif terhadap perilaku pemiliknya.

Allah memberikan tanggung jawab kepada manusia sebagai khalifah di bumi. Bekerja demi terselenggaranya "ma'isyah" atau penghidupan yang baik merupakan kewajiban. Keharusan kerja bagi manusia mencapai tingkat "tugas istimewa" hingga keengganan mereka untuk bekerja bukan sekedar maksiat yang merugikan orang yang bersangkutan saja. Kerja disukai oleh Allah dan Rasul-Nya bila kerja itu dilaksanakan sungguh-sungguh dilandasi niat mencari ridho-Nya.<sup>64</sup>

Sehingga bila ditarik kesimpulan, apabila faktor yang menjadi modal membangun kinerja dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka aktivitas bisnis Syariah itu akan menghasilkan kinerja karyawan yang ditandai oleh indikator kinerja sebagai berikut:<sup>65</sup>

- 1) Pengetahuan karyawan tentang bisnis Syariah meningkat
- 2) Kemampuan kerja karyawan meningkat
- 3) Produktivitas karyawan meningkat
- 4) *Turnover* karyawan menurun

---

<sup>64</sup> Kerja dan Kinerja Perspektif Islam, available on: <http://serewax.blogspot.com/2013/06/kinerja-dan-etos-kerja-islam.html>, diakses tanggal 15 Juni 2019.

<sup>65</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 279.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mencoba melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian dan beberapa studi yang terkait atau serupa dengan penelitian yang akan penulis kaji yaitu diantaranya adalah :

Penelitian Hesti Maheswari dan Lulu Rehande Lutvy yang berjudul *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Ekonomi Raharja Tbk Area Jakarta 5*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Secara parsial, Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.<sup>66</sup>

Penelitian As'ad Syaifullah dan Iwan Adhi Prasetyo yang berjudul *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi terutama jumlah upah secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Selanjutnya, motivasi juga secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Prima Bumi Pakuwon Jaya sebanding dengan tingkat kesulitan pekerjaan berdasarkan sudut pandang karyawan produksi.<sup>67</sup>

Penelitian Mundakir dan Zainuri yang berjudul *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>68</sup>

Penelitian Putri Juwita Sari yang berjudul *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada*

---

<sup>66</sup> Hesti Maheswari dan Lulu Rehande Lutvy, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Ekonomi Raharja Tbk Area Jakarta 5", *Jurnal Manajemen XIX*, no. 02 (2015): 230.

<sup>67</sup> As'ad Syaifullah dan Iwan Adhi Prasetyo, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan", *INOVASI 14*, no. 1 (2018): 1.

<sup>68</sup> Mundakir dan Zainuri, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", *Business Management Analysis Journal (BMAJ)* 1, no. 1 (2018): 47.

*PT. Kusumahadi Santosa Karanganyar.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan t hitung masing-masing sebesar 6,944 dan 2,943. Pada uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 47,5 %.<sup>69</sup>

Penelitian Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani yang berjudul *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali sebaiknya memberikan kompensasi secara adil, memotivasi karyawan dengan promosi jabatan.<sup>70</sup>

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan bagian dari penelitian yang menggambarkan alur pemikiran penulisan dalam memberikan penjelasan kepada orang lain.

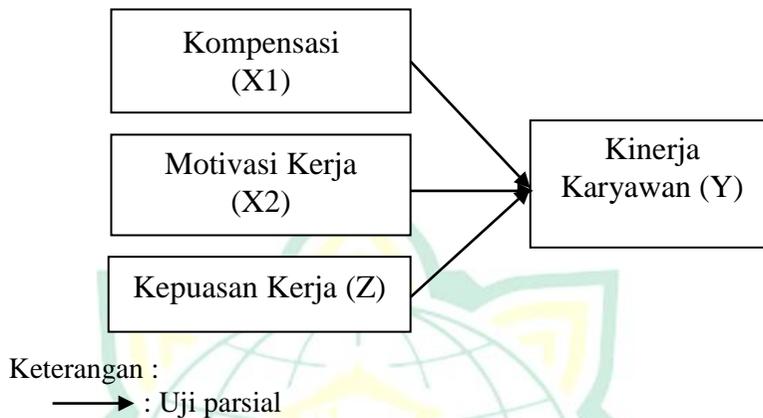
Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka diperlukan uraian konsep berpikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan gambaran tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Faster Kudus. Adapun kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dituangkan dalam model penelitian sebagai berikut :

---

<sup>69</sup> Putri Juwita Sari, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa Karanganyar", (Publikasi Ilmiah, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017), 1.

<sup>70</sup> Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", *E-Jurnal Manajemen Unud* 5, no.1 (2016): 500.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



#### D. Hipotesis

Menurut Suharsimi Arikunto hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.<sup>71</sup> Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih perlu dibuktikan. Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya.

##### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Teori yang membahas mengenai pengaruh kompensasi dengan kinerja karyawan adalah teori keadilan.<sup>72</sup> Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai keyakinan bahwa karyawan jika diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain maka karyawan akan memberikan timbal balik yang sesuai berupa kinerja.

Kompensasi karyawan merupakan masalah yang sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks

<sup>71</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 67.

<sup>72</sup> Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, translated by W.D. Ross, <http://bocc.ubi.pt/pag/Aristotelesnicomachaen.html>.

tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan, sebab menjadi karena adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan di perusahaan tertentu. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan diantara karyawan lainnya, dan pemberian kompensasi secara benar besar pengaruhnya terhadap semangat kerja para karyawan sebab tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga diri mereka. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini diasumsikan bahwa jika kompensasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat.<sup>73</sup>

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Faster Kudus.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi dapat mempengaruhi dalam melakukan sesuatu yang diinginkan atau melaksanakan tugas sesuai aturannya. Pengembangan karir sangat dibutuhkan, baik oleh individu maupun organisasi karena pengembangan karir yang sudah ada dapat membawa asil yang memuaskan. Individu yang memiliki kesempatan akan pengembangan karir akan cenderung melakukan pekerjaan dengan senang ati, tanpa beban dan sungguh-sungguh, yang pada gilirannya memotivasi kerja individu yang bersangkutan. Motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati dan diukur secara langsung, tetapi dapat disimpulkan dari perilaku yang tampak. Sedangkan menurut T. R. Mitchell seperti dikutip Kreiner dan Kinicki, motivasi adalah proses-proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Faster Kudus.

---

<sup>73</sup> Agrisna Puspita Sari, "Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja dan Karakteristik Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Bukopin TBK Cabang Sultan Agung)", *Jurnal Ekonomi*, (2013): 5.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Faster Kudus

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah menyangkut bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan harapan kepada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Biasanya apabila seseorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Seseorang akan merasa puas andai kata terdapat kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dengan demikian pegawai yang merasa puas akan mendukung perubahan dan pengembangan organisasi. Biasanya pegawai yang merasa puas terhadap organisasi akan mempunyai kinerja yang tinggi.<sup>74</sup> Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Faster Kudus

---

<sup>74</sup>Musa Djamaludin, "Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 5, no. 2 (2009), 10.