

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam penjelasan lain, kompensasi adalah seluruh extrinsic reward yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (benefit). Extrinsic reward adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya terwujud. Dalam beberapa definisi yaitu menurut Handoko dalam jurnal Mulyadi, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Upah atau gaji pokok adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka.

Insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji dan biasanya berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja, (seperti: bonus, komisi, profit sharing, piece rate plans). Sedangkan benefit adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan dan posisi mereka dalam organisasi, (seperti pembayaran hari libur, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan tunjangan pensiun). Pembayaran (pay) adalah penerimaan karyawan secara nyata sebagai hasil dari pekerjaan mereka.

Menurut Panggabean dalam jurnal Mulyadi, mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Seperti

tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, olahraga dan darma wisata (family gathering).¹

Dari penjelasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa, kompensasi adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam rangka kontribusi yang diberikan dalam bentuk, seperti upah atau gaji, reward, insentif atau bonus, komisi, dan lain-lain. Pemberian kompensasi yang diberikan diterima oleh karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan sesuai dengan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga kerja terampil biasanya dipergunakan pengertian gaji. Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi diluar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan pula sebagai pay for performance atau pembayaran.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi yang mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.²

b. Pentingnya Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas pengusaha dan karyawan dan manajer dan buruh.

¹ Mulyadi, "Pengaruh pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Balai Pustaka," *Manajemen STIE Pertiwi* (2012): 2.

² Mulyadi, "Pengaruh pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Balai Pustaka," *Manajemen STIE Pertiwi* (2012): 3.

Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memperoleh pendapatannya berupa laba (profit) atau dividen dari modal yang diinvestasikannya. Pendapatannya ini besarnya tidak menentu tergantung dari laba perusahaannya, bahkan tidak berfungsi dan berperan sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikannya itu.

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian.

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang harus dibayar perusahaan. Supaya perusahaan mendapat laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

c. Pemberian kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai

dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain kerjanya sedang-sedang saja.

Peterson dan Plowman dalam buku Malayu mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut :

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk melanjutkan hidupnya.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan unyuk memiliki mendorong orang mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerjaan mempunyai motif dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaanya.

Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, dan sebagainya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmati.
- 2) Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai

kebutuhan yang hanya bisa dipenuhi apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.

- 3) Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.³

Kepuasan-kepuasan di atas ada yang dinikmati diluar pekerjaan, disekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan.

Kebutuhan fisik terpenuhi diluar pekerjaan, kebutuhan sosial terpenuhi melalui hubungan pribadi di sekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpenuhi melalui pekerjaan.

Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting, sama-sama dinikmati baik diluar maupun di dalam pekerjaan.

Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi pujian dari atasan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin.

Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.⁴

d. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula hal pemberian kompensasi kepada karyawan menurut Singodimedjo dalam buku Edy Sitrisno, juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, memperlerat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan

³ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 117-119.

⁴ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 119-121.

meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Noto admodjo dalam buku Edy Sutrisno, ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2) Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

a) Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah kelurnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

b) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

c) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi

seringnya melakukan rekrutmen, sebagai semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

d) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan orang bekerja adalah agar dia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya dan anak istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar para karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menenteramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak kepada karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin di tengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan merasa bahagia diperhatikan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan rasa harga diri pada karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka

perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.⁵

e. Manfaat pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi yang adil dan wajar serta sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Pemberian kompensasi yang layak akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus dirancang dengan sebaik-baiknya.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya kompensasi sebagai berikut:

1) Loyalitas karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan. Artinya karyawan akan patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

3) Motivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi dibayar secara tidak wajar, maka

⁵Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 188-189.

akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang relatif lebih baik.

4) Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi. Karyawan juga tidak mudah putus asa untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapinya.

5) Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya. Hal ini dilakukan karena makin tinggi kinerja yang dihasilkan maka akan memengaruhi kinerjanya, demikian pula sebaliknya, jika tidak atau kinerjanya kurang, maka kompensasi yang diperolehnya juga relatif lebih rendah.

6) Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak. Kecilnya konflik yang timbul pada akhirnya akan memperlancar proses kegiatan dalam suatu perusahaan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti. Sebaliknya jika terjadi konflik tentu akan mengganggu kegiatan perusahaan.

7) Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan dalam bekerja. Karyawan selalu fokus untuk melakukan pekerjaan tanpa terganggu dengan

pikiran tentang kompensasi yang diterimanya. Karyawan tidak perlu memikirkan untuk keluar dari perusahaan dan untuk mencari tambahan penghasilan, karena kompensasinya sudah dianggap cukup atau malah berlebihan. Namun sebaliknya jika kompensasinya tidak sesuai karyawan akan merasa tidak aman dan berusaha mencari tambahan penghasilan ditempat lain atau keluar dari perusahaan.

8) Memberikan rasa kebanggaan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan. Dengan memiliki rasa bangga yang besar akan membuat karyawan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi dibayar tidak sesuai dan tidak wajar, maka kegiatan perusahaan tidak berjalan lancar, karena adanya karyawan yang tidak bersemangat, tidak komit terhadap perusahaan atau tidak termotivasi untuk bekerja.

Dalam praktiknya jika pemberian kompensasi tidak dilakukan secara benar maka, semua manfaat yang dikemukakan di atas menjadi kebalikannya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan kompensasi secara benar dan sesuai dengan peraturan, terutama peraturan pemerintah dan peraturan perusahaan. Kemudian perusahaan juga dapat membandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing.⁶

⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan Praktik)* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), 238-240.

f. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dipengaruhi beberapa pertimbangan. Artinya besar kecilnya jumlah kompensasi yang diterima seseorang dalam satu bulan didasarkan kepada pertimbangan yang telah ditetapkan perusahaan. Hanya saja dalam praktiknya tidak semua perusahaan mempertimbangkan hal tersebut dengan berbagai alasan. Sebaliknya banyak juga perusahaan menggunakan semua pertimbangan yang ada, namun jumlahnya diberikan tidak sesuai dengan kelayakan kompensasi yang benar. Jadi yang benar seharusnya perusahaan memasukkan semua pertimbangan dengan jumlah yang benar pula.

Berikut ini faktor-faktor yang memengaruhi penentuan jumlah komponen kompensasi dan besarnya kompensasi yang diterima karyawan perbulan yaitu:

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman
- 3) Beban pekerjaan dan tanggung jawab
- 4) Jabatan
- 5) Jenjang kepangkatan/golongan
- 6) Prestasi kerja
- 7) Dan pertimbangan lainnya⁷

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Dua orang yang berbeda bisa saja mengatakan dan meyakini bahwa mereka ingin menjadi karyawan yang baik. Intensitas dari keinginan mereka untuk menjadi karyawan yang baik

⁷Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan Praktik)*, 250-251.

merupakan ukuran dari motivasinya. Walaupun demikian pimpinan tentunya akan lebih memperhatikan kepada apa yang mereka lakukan daripada apa yang mereka katakan dan yakini itu. Jadi motivasi sesungguhnya adalah suatu kekuatan yang menyebabkan seseorang menghasilkan sesuatu sesuai dengan apa yang ia katakan, bukan sekedar janji dan keinginan saja.

Pada umumnya semua orang ingin mempunyai motivasi yang baik. Tidak ada orang yang memilih menjadi frustrasi daripada termotivasi. Pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang merangsang motivasi pasti disenangi dan dihargai oleh semua orang. Walaupun demikian perlu kita ketahui bahwa ada pekerjaan yang menurut seseorang itu menarik atau merangsang motivasinya, tetapi menurut yang lainnya pekerjaan itu tidak menarik dan membosankan.

Motivasi adalah masalah yang kompleks. Tidak ada seperangkat petunjuk yang mudah dan dapat menjamin membangkitkan dan meningkatkan motivasi seseorang. Upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi memerlukan perjuangan tanpa henti bagi para pimpinan dan anggotanya.

Motivasi diri (*Self-motivation*) memegang peranan penting. Orang yang berhasil cenderung untuk terus berhasil. Keberhasilan yang lalu, sasaran karier yang menantang, ahli di salah satu atau lebih bidang tertentu, bangga akan kemampuannya dan percaya diri akan turut mendorong motivasi diri seseorang.

Motivasi tidak bersifat tetap. Seseorang yang motivasinya rendah bisa menjadi orang yang motivasinya tinggi. Demikian pula, orang yang motivasinya baik bisa saja hilang motivasinya. Jadi orang yang sudah bermotivasi tidak dapat dijamin akan selalu bermotivasi. Ini menandakan bahwa motivasi harus secara terus menerus dibina, atau

dengan kata lain upaya untuk memotivasi anggota jangan sampai berhenti.⁸

b. Tujuan motivasi kerja

Tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seseorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor *ratio* (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh sebab itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja. Dalam kaitan ini dapat dikemukakan, bahwa persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

Mental yang sedang labil karena pegawai tersebut sedang menghadapi persoalan-persoalan tertentu, lebih-lebih permasalahan tersebut cukup berat, maka hal ini sangat berpengaruh pada diri pegawai yang bersangkutan. Begitu pula perlakuan yang baik dan

⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 187-188.

wajar kepada pegawai, amat berpengaruh besar terhadap produktivitas dibandingkan dengan pemberian uang/gaji yang tinggi.⁹

c. Teori-teori Motivasi

1) Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan tersebut terdiri dari : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Psikologis, dan Kebutuhan Spiritual. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi/terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru, yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya.

Maslow dalam teorinya menentangakan tingkatan (herarchi) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Status/Kekuasaan dan Kebutuhan aktualisasi Diri.

2) Teori dua Faktor dari Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah :

a) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator).

Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan,

⁹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 292-296.

faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

b) Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*Hygiene Factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.¹⁰

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

3) Teori prestasi (*Achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan pada aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 213-214

sesuatu yang memotivasi (motivator) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- a) Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- b) Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja. Para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa risiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.
- c) Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- d) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.¹¹

d. Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan di mana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi.

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, 214-215.

1) Menilai Sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

Kekuatan yang mendorong manajer secara kuat memengaruhi perilaku motivasional. Karena itu penting untuk memahami asumsi dan prioritas, memberi perhatian terutama pada ambisi pribadi dan organisasi, sehingga dapat memotivasi orang lain dengan efektif. Apabila kita mengutamakan pekerjaan, maka kita akan sangat termotivasi dan karier kita akan mendapat keuntungan dari keberhasilan.

2) Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer maupun apa yang ingin diberitahukan maupun apa yang ingin mereka ketahui. Beberapa alat komunikasi dapat dipergunakan seperti elektronik, pertemuan, jurnalisme internal, *internal marketing*, papan pengumuman, dan telepon.

Sistem manajemen terbuka memfasilitasi pertukaran informasi dan pandangan diantara anggota tim, memungkinkan manajer dan bawahan bekerja bersama secara efektif. Bawahan perlu dijaga agar selalu mendapat informasi, karena tanpa informasi dirasakan sebagai ketidakpastian yang pada gilirannya membuat demotivasi.

3) Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan

Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan 'budaya tidak menyalahkan'. Kesalahan harus dikenal, dan kemudian menggunakannya untuk

memperbaiki kesempatan keberhasilan dimasa yang akan datang.¹²

e. Motivasi dalam Islam

Motivasi kerja islam adalah komitmen terkait pekerjaan yang berasal dari hubungan seorang karyawan dengan Tuhannya. Selama ini banyak orang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun mempedulikan kepentingan akhirat kelak. Oleh karena itu, sebaiknya pekerja perlu memiliki motivasi yang dapat memeberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh islam.¹³

Sebagai seorang muslim, kita dituntut agar tidak hanya mementingkan akhirat saja, atau duniawi saja, tetapi ditengah-tengah antara keduanya. Ditengah-tengah disini artinya, jangan sampai dilalaikan oleh pekerjaan mencari harta saja, tetapi berusaha dan selalu dekatlah pada Allah SWT.¹⁴

Dalam Al-Qur'an menjelaskan tentang motivasi adalah QS. Al-Qashash ayat 77 :

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّلَكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
 مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ ط كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ط وَلَا تَتَّبِعْ
 أَلْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya :” dan carilah dari apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (pada orang lain)

¹²Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 376-377.

¹³Bhirawa Anoraga dan Ari Prasetyo, “Motivasi Kerja Islam Dan Etos kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya,” *JESTT 2*, no. 7 (2015): 533.

¹⁴Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2009), 158.

sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan". (QS. Al-Qashash: 77)¹⁵

3. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa inggris) yang berarti hasil pekerjaan hasil kerja (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.

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 itu adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen (manajemen kinerja).¹⁶

1) Tujuan kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dari kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang bersikembungan. Dan secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut :

¹⁵ Alqur'an, Al-Qashash ayat 77, Al-Qur'an dan Terjemahannya (Surabaya: Departemen Agama RI, CV Pustaka Agung Harapan, 2006), 543.

¹⁶ H.M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 259.

- a) Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- b) Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d) Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
- e) Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).
- f) Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
- g) Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- h) Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.
- i) Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.
- j) Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- k) Menghargai dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan berkualitas.
- l) Mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam garis besarnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat digolongkan dalam dua hal, yaitu :

1) Faktor internal organisasi

Faktor internal organisasi ini anatara lain meliputi faktor yang dari dalam diri karyawan:

- a) Pengetahuan dan ketrampilan karyawan
- b) Kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan
- c) Kepribadian, sikap, dan perilaku
- d) Dan yang diluar diri karyawan, tetapi ada dalam lingkup internal organisasi yaitu kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Kesemuanya itu mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing.

2) Faktor eksternal karyawan

Faktor eksternal organisasi ini kadang-kadang kurang diperhatikan, namun sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a) Fluktuasi nilai rupiah terhadap dolar AS
- b) Fluktuasi harga minyak internasional
- c) Kenaikan harga BBM diluar negeri
- d) Kenaikan suku bunga BI dan suku bunga bank-bank nasional dan komersial lainnya
- e) Kondisi dan situasi kepemimpinan yang kurang favorable. Kesemuanya itu mau tidak mau mengganggu kosentrasi kerjakaryawan dan berdampak pada penurunan kinerja.¹⁷

c. Kinerja dalam Islam

Kinerja dalam Islam tidak berbeda dengan kinerja menurut para ilmuan, yaitu prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-

¹⁷ H.M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 260-261.

nilai Islam. Hal ini seperti firman Allah dalam surat An-Najm ayat 39-41, yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٤٠﴾
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿٤١﴾

Artinya: “ Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna”.
(Q.S. An-Najm: 39-41).¹⁸

Ayat diatas menjelaskan bahwa manusia itu harus bekerja dalam mencari penghidupan yang layak. Dalam melakukan suatu pekerjaan manusia harus menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh manusia itu sendiri agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Hasil dari pekerjaan tersebut akan mendapatkan imbalan sesuai hasil yang dicapai.¹⁹

Allah juga berfirman dalam Q.S. Al Qashash: 77 sebagai berikut:

وَاتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَيْنِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat

¹⁸ Al Qur'an, An-Najm ayat 39-41, Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an (Departemen Agama, 1968), 874.

¹⁹ Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam* (Yogyakarta: AK Group, 2005), 157-158.

kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (Q.S. Al Qashash:77)²⁰

Surat diatas menjelaskan bahwa Islam tidak hanya mengajarkan aqidah saja, tetapi mengajarkan syariah sebagai tata menjalani kehidupan sesuai dengan Al Qur'an dan Hadits. Dengan demikian, amal atau kerja mempunyai makna yang penting bagi setiap manusia, ternyata juga merupakan bukti keimanan orang Islam.

d. Hubungan Kompensasi dengan Peningkatan Kinerja Karyawan

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, pada umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan telah cukup memadai, berarti dianggap sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut pandangan organisasi, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi dinegara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Pembayaran kompensasi berdasarkan ketrampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat pula membuat karyawan frustrasi, bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan dan dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian

²⁰ Al-Qur'an, Al-Qashash ayat 77, *Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an* (Departemen Agama RI, 1967), 623.

kompensasi ini dapat mengakibatkan frustrasi bagi karyawan.

Apabila dikaitkan dengan teori pengharapan (*motivation expectation theory*), maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan. Jadi, dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu:

- 1) Hubungan antara usaha dan prestasi
- 2) Hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi
- 3) Hubungan antara penghargaan organisasi dengan tujuan karyawan.

Apabila penghargaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.²¹

Menurut Robbins dalam buku Moehariono, kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan

²¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2012), 268.

keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan sudah sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinu, mengembangkan keterampilannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya. Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Apabila prestasi karyawan sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi masih kurang menghargai keterampilan dan

kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya.

Kondisi ini dapat mengakibatkan karyawan menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keterampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keterampilan. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, karyawan hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula. Hal ini merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan organisasi sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya organisasi menggunakan keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada karyawan juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan, dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keterampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana dicontohkan didepan, apabila karyawan tata usaha mampu mengetik menggunakan mesin ketik manual maupun elektrik (komputer) dengan hasil yang memuaskan, seharusnya dibayar lebih tinggi daripada yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual saja.

Demikian pula bagi yang telah mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, seharusnya dinilai lebih daripada yang lain.²²

²² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 269.

e. Tujuan Kompensasi dalam Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah sebagai bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan untuk :

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan *qualified*, salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan *qualified* tersebut, dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B, merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada, apabila eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan ikhlas usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*.
- 3) Menjamin keadilan, pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan kepada organisasi.
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan, besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai

kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik, dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

- 5) Mengendalikan biaya-biaya dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya, namun secara jangka panjang, kerja karyawan bisa lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktivitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Sering kali biaya yang tidak perlu ini biasanya melebihi biaya tetap, pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, jaminan social tenaga kerja (Jamsostek), asuransi tenaga kerja (Astek), dan fasilitas lainnya.²³

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan acuan, selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Penelitian tentang kinerja karyawan telah banyak dikaji oleh penelitian terdahulu misalnya.

Hasil peneliti sebelumnya adalah berupa jurnal penelitian yang relevan:

²³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 249-250.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Angga Putra Samudra, dkk	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang). ²⁴	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X) memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja (Y).
2	Heri Murti dan Veronika agustini srimulyani	Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Pegawai dengan Variabel Permediasi Kepuasan Kerja pada PDAM kota Madiun. ²⁵	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Ririvega Kasenda	Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh secara

²⁴ Angga Putra Samudra, "Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Administrasi Bisnis*. 7, no.5 (2014).

²⁵ Harry Murti dan Veronika Agustin Srimulyani, "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Keputusan Kerja," *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi* 1. no.1 (2013).

		Beverages Company Manado. ²⁶	bersama (simultan) yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang Beverages Company Manado.
4	Mulyadi	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Balai Pustaka. ²⁷	Kompensasi dalam hal ini berhubungan langsung dengan kinerja karyawan berpengaruh kuat.
5	Nuraini Firmandari	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. ²⁸	Variabel gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berfikir

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai

²⁶Ririvega Kasenda. *Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal EMBA*. vol.1. no.3.2013. hlm.853-859

²⁷Mulyadi. 2012. *Pengaruh pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Balai Pustaka. Manajemen STIE Pertiwi*, hlm

²⁸Nuraini Firmandari. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol. IX. No.1, Desember 2014

pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow menggambarkan puncak dari kebutuhan manusia adalah adanya aktualisasi diri. Untuk dapat mencapai aktualisasi diri langkah pertama adalah pemenuhan kebutuhan primer dan dilanjutkan dengan adanya pemenuhan kebutuhan keamanan, soaial, dan penghargaan.

Seorang karyawan akan dapat mengaktualisasikan dirinya dalam kinerja yang baik apabila telah terpenuhinya kebutuhan dasar. Pemenuhan kebutuhan dasar akan diperoleh melalui kompensasi yang diterimanya dari perusahaan dimana dia bekerja. Pemenuhan kebutuhan ini akan memotivasi karyawan untuk memperoleh rasa aman, sosial, dan penghargaan (motivasi) dari perusahaan tersebut. Adanya motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan di atas maka kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka Berfikir



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap

faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.²⁹

Sehubungan dengan uraian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama. Penelitian Anoki Dito menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : diduga kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Teori motivasi merupakan suatu pandangan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu dalam suatu unit bisnis. Motivasi dapat menyebabkan seseorang

²⁹ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2002), 72.

untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja perusahaan.

Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Penelitian Anoki Herdian Dito mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.