

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi Finansial

a. Pengertian Kompensasi Finansial

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan, baik yang berupa uang maupun bukan (Wahjono, 2015:150).

Mondy dan Mondy (2008:35) menyatakan bahwa, kompensasi adalah total dari seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai ganti layanan mereka. Bentuk-bentuk kompensasi meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), dan kompensasi nonfinansial.

Menurut Hariandja (dalam Kadarisman, 2014:31), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya, seperti : tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Jadi secara umum kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas pengorbanan yang sudah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini bisa meliputi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Menurut Bangun (2012:255), kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan.

Menurut Syuhadhak (dalam Kadarisman, 2014:278) kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung disebut pula *benefits* dan meliputi seluruh *rewards* finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.

Kompensasi finansial dibagi menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial Langsung

Menurut Mondy dan Mondy (2008:4), kompensasi finansial langsung adalah terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Lain dengan Bangun (2012:155) menjelaskan, kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif).

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Menurut Mondy dan Mondy (2008:4), kompensasi finansial tidak langsung adalah meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Sedangkan menurut Malthis (2006:419) kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan pensiun.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi finansial adalah sebuah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan bentuk uang meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya.

b. Bentuk-bentuk Kompensasi Finansial

Dari beberapa teori yang dijelaskan oleh para ahli mengenai kompensasi finansial dapat ditarik kesimpulan bahwa bentuk-bentuk kompensasi finansial antara lain sebagai berikut:

1. Gaji

Menurut Dessler (dalam Samsudin, 2010:189) mendefinisikan, gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai atau karyawan. Sistem pembayaran dapat dibedakan berdasarkan waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja dan pembayaran berdasarkan hasil kinerja, yaitu pembayaran upah/gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja.

Menurut Hariandja (dalam Kadarisman, 2014:317) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya disebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaanya dalam sebuah organisasi.

Berikutnya Kasmir (2016:245) menjelaskan, gaji pokok merupakan pendapatan dasar yang diterima seorang karyawan. Penentuan besarnya gaji pokok didasarkan kepada jenjang pendidikan seseorang pada saat masuk.

2. Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepadaseseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan (Kasmir, 2016:241).

3. Tunjangan

Simamora (dalam Kadarisman, 2014:229) mengemukakan, tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran (*payment*) dan jasa-jasa (*services*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Sedangkan Kasmir (2016:242) menjelaskan, kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.

Samsudin (dalam Kadarisman, 2014:230) menjelaskan, tunjangan merupakan pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan, misalnya asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pensiun, fasilitas pengasuhan anak, dan rabat untuk produk perusahaan.

Tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut. Tujuan tunjangan menurut Simamora (dalam Kadarisman, 2014:242) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral karyawan
- b. Memotivasi karyawan
- c. Meningkatkan kepuasan kerja
- d. Mengikat karyawan baru
- e. Mengurangi perputaran karyawan
- f. Menjaga agar serikat pekerja tidak ikut campur tangan
- g. Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- h. Meningkatkan keamanan karyawan
- i. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- j. Meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan

Selanjutnya, akan dibahas mengenai macam-macam tunjangan. Sekurang-kurangnya dikenal adanya tiga jenis tunjangan atau *fringe benefit* menurut Wungu dan Brotoharsojo (dalam Kadarisman, 2014:249), ketiga jenis tunjangan tersebut adalah berupa:

- a. Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan (*Security dan health*)
- b. Tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja (*payment for time no work*)
- c. Tunjangan untuk pelayanan pada pegawai (*employee services*)

4. Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua

Kompensasi pensiun karyawan dalam bahasan ini adalah dana yang dibayarkan secara reguler dengan interval tertentu kepada karyawan/ pekerja (dan keluarganya) setelah berhenti dari organisasi/perusahaan. Pensiun diberikan bagi karyawan atau pekerja yang telah bekerja di perusahaan/ organisasi untuk masa tertentu. Pensiun merupakan salah satu program perusahaan/organisasi dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan/pekerja yang sudah tidak produktif. Sedangkan kompensasi tabungan hari tua merupakan kompensasi tidak langsung arena pemberiannya diakhiri masa tugas karyawan tersebut. Dari sudut pandang organisasi/perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan tabungan hari tua sifatnya adalah sebagai investasi guna menompang kebutuhan hidup ketika karyawan tidak aktif lagi bekerja di organisasi/ perusahaan (Kadarisman, 2014:369).

c. Keadilan dalam Kompensasi Finansial

Mondy dan Mondy (2008:5-6) menjelaskan bahwa, teori keadilan lebih jauh menyatakan bahwa seseorang termotivasi secara proposional terhadap persepsi keadilan atas imbalan yang diterima untuk sejumlah usaha tertentu dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain. Teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari situ dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain yang sebanding yang mereka pilih dan yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau bisa tidak menyerupai mereka.

Karena sistem kompensasi finansial pada sebuah perusahaan memainkan peran besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan. Keadilan finansial (*financial equity*) diartikan sebagai sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan.

Keadilan-keadilan kompensasi tersebut, antara lain:

1. Keadilan Finansial, yaitu persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi karyawan.

2. Keadilan Eksternal, yaitu kadilan yang terwujud ketika karyawan pada sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang serupa di perusahaan lainnya.
3. Keadilan Internal, yaitu keadilan yang terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut niali relatif pekerjaan dalam organisasi yang sama.
4. Keadilan Karyawan, yaitu keadilan yang terwujud ketika orang-orang yang menjalankan pekerjaan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.
5. Keadilan Tim, yaitu keadilan yang tercapai ketika tim diberi imbalan berdasarkan produktifitas kelompoknya.

Ketidakadilan dalam tiap kategori bisa menimbulkan masalah semangat kerja. Jika karyawan merasa mendapat kompensasi yang dianggap tidak adil, karyawan tersebut bisa meninggalkan perusahaan. Bahkan permasalahan yang lebih besar bisa terjadi pada perusahaan jika karyawan memilih untuk tidak keluar, namun mengurangi kinerjanya. Dua hal tersebut dapat menghancurkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Indikator Kompensasi Finansial

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kompensasi finansial dari teori Kadarisman (2014). Untuk mengukur kompensasi finansial ada 4 indikator yaitu:

1. Gaji, yaitu bayaran tetap yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa.

2. Bonus, yaitu bayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya.
3. Tunjangan, yaitu tunjangan keamanan dan kesehatan, tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja, dan tunjangan untuk pelayanan pada pegawai.
4. Kompensasi pensiun dan tunjangan hari tua

2. Kompensasi Nonfinansial

a. Pengertian Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi nonfinansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan (Mondy dan Mondy, 2008:5).

Samsudin (dalam Kadarisman, 2014:270) mengemukakan sebagai berikut: kompensasi pelengkap atau disebut pula *fringe benefits* merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket/*benefits* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Jika upah dan gaji merupakan kompensasi langsung (*direct compensation*) karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, *fringe benefits* merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Meskipun demikian pemberian kompensasi pelengkap ini menjadi semakin penting bagi organisasi.

Wahjono (2015:150) menjelaskan, kompensasi pelengkap adalah penyediaan paket dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan yang kesemuanya merupakan kompensasi tidak langsung karena biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Terdapat 4 macam kompensasi pelengkap yang biasa ditemui dalam praktik MSDM, yaitu sebagai berikut:

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (time of benefit), seperti hari – hari sakit, liburan dan cuti, alasan – alasan lain, seperti nikah , khitan, kematian keluarga, dll.
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, seperti program pensiun, tunjangan hari tua, pembentukan koperasi, dan yayasan untuk menunjang kebutuhan keuangan serta kredit karyawan.
3. Program pelayanan karyawan, seperti program rekreasi, kafetaria, perumahan, beasiswa, pendidikan, konseling finansial, dan hukum/legal.
4. Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi nonfinansial adalah kompensasi yang tidak berbentuk uang, melainkan sesuatu hal yang tidak secara langsung dirasakan oleh karyawan. Kompensasi ini berfungsi untuk memelihara karyawan, menjaga motivasi dan kinerja karyawan dengan lingkungan kerja yang baik, dan lain sebagainya.

b. Komponen-komponen Kompensasi Nonfinansial

Komponen-komponen kompensasi nonfinansial meliputi pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Sejumlah sistem kerja termasuk dalam lingkungan ini. Sistem-sistem kerja tersebut memberikan keseimbangan yang lebih besar antara pekerjaan dan kehidupan yang menghasilkan kehidupan yang lebih menyenangkan bagi karyawan (Mondy dan Mondy, 2008:59). Komponen tersebut antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri sebagai faktor kompensasi nonfinansial (Mondy dan Mondy, 2008:59-62)

Pekerjaan itu sendiri bisa menjadi faktor yang sangat kuat dalam persamaan kompensasi. Ketidakinginan berganti pekerjaan untuk mendapatkan kompensasi finansial tambahan menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri sebenarnya merupakan imbalan yang penting. Pekerjaan seperti itu seringkali berarti dan menantang, para karyawan diakui karena prestasi

mereka, terdapat rasa pencapaian, dan ada peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Jika pekerjaan yang membosankan menciptakan stres berlebihan dan berkepanjangan, orang tersebut cepat atau lambat akan menjadi sakit secara emosional ataupun fisik. Pekerjaan itu sendiri adalah isu sentral dalam banyak teori motivasi. Hal tersebut juga merupakan komponen penting dalam sebuah program kompensasi total. Teori karakteristik pekerjaan menempuh jalan yang panjang dalam menjelaskan pentingnya pekerjaan itu sendiri dalam menentukan kompensasi. Selama para karyawan ada dalam organisasi, tantangan utama manajemen adalah untuk menyelaraskan tuntutan-tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan aspirasi karyawan.

Para karyawan mengalami kompensasi intrinsik ketika pekerjaan mereka memperoleh nilai tinggi pada lima dimensi pekerjaan inti, yaitu:

- a. Variasi Keterampilan, tingkat sejauh mana pekerjaan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian yang sukses.
- b. Identitas Tugas, tingkat sejauh mana pekerjaan yang bisa diidentifikasi yang dikerjakan dari awal hingga akhir.
- c. Signifikansi Tugas, dampak yang ditimbulkan pekerjaan terhadap orang lain.
- d. Otonomi, tingkat kebebasan dan tanggung jawab individual yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka.
- e. Umpan Balik, informasi yang diterima para karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan pekerjaan.

2. Lingkungan kerja sebagai faktor kompensasi nonfinansial (Mondy dan Mondy, 2008:62-64)

Menjalankan sebuah pekerjaan yang penuh tanggung jawab dan menantang di tempat yang jelek tidak akan menyenangkan bagi sebagian besar orang. Lingkungan fisik dari pekerjaan juga harus menyenangkan. Para karyawan dapat memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka melalui beberapa faktor nonfinansial, antara lain:

- a. Kebijakan yang Logis, kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kepedulian manajemen terhadap para karyawan bisa berfungsi sebagai imbalan yang positif.
- b. Manajer yang Berkemampuan, ada contoh-contoh yang tak terhitung mengenai para supervisor yang tidak berkemampuan dalam menjalankan jabatannya, sehingga membuat lingkungan kerja para karyawan tidak seperti yang diharapkan.
- c. Karyawan yang Kompeten, bekerja dengan orang-orang berkemampuan dan berpengalaman dapat menciptakan lingkungan yang sinergis.
- d. Rekan Kerja yang Bersahabat, pentinglah bagi manajemen untuk mengembangkan dan memelihara kelompok-kelompok kerja yang bersahabat.
- e. Simbol Status yang Pantas, simbol status adalah imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas kerja, kedekatan tempat parkir pribadi seseorang dengan kantor, penutup lantai, dan nama pekerjaan.

f. Kondisi Kerja, dewasa ini, pendingin udara serta tempat kerja yang aman dan sehat dianggap perlu. Faktor lain yang semakin penting adalah fleksibilitas atau keseimbangan kerja-kehidupan yang dimiliki para karyawan dalam situasi kerja mereka.

c. Manfaat Kompensasi Nonfinansial

Pemberian kompensasi nonfinansial juga memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Kadarisman (2014:274) menyebutkan manfaat kompensasi nonfinansial, antara lain:

1. Penarikan lebih efektif
2. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan
3. Penurunan *turn over* karyawan dan absensi
4. Pengurangan kelelahan
5. Pengurangan pengaruh serikat karyawan
6. Hubungan masyarakat yang lebih baik
7. Pemuas kebutuhan-kebutuhan karyawan
8. Meminimalkan biaya kerja lembur
9. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah

d. Indikator Pengukuran Kompensasi Nonfinansial

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kompensasi nonfinansial dari teori Mondy dan Mondy (2008: 59). untuk mengukur kompensai non finansial, ada 2 indikator yaitu:

1. Indikator Pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.
2. Indikator lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang logis, manajer yang berkemampuan, karyawan yang kompeten, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas, dan kondisi kerja.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Semangat karyawan dalam bekerja selalu tidak stabil, kadang bersemangat mencaai target yang telah ditentukan oleh perusahaan dan dikondisi lain karyawan malas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai waktu. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bisa diprediksi oleh pihak HRD, dalam kondisi seperti ini lah pemeliharaan karyawan perlu dilakukan dengan memberikan motivasi yang mengacu pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Dengan demikian karyawan akan menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien yang bermanfaat bagi perusahaan.

Robbins (dalam Wahjono, 2010: 78) menjelaskan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Noor (2013:230) mengemukakan, motivasi adalah dorongan dalam dan luar diri untuk melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuannya. Adapun motivasi kerja adalah keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya.

Adapun motivasi kerja menurut Newstron (dalam Noor, 2013:228) diterjemahkan secara bebas, motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: berasal baik dari dalam maupun luar individu, dapat menimbulkan perilaku bekerja, dan juga dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya perilaku bekerja tadi.

Motivasi menurut Robbins (2008:129) adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Menurut Samsudin (2010:281) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Dari beberapa teori motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kegiatan untuk mempengaruhi atau mendorong karyawan agar berorientasi pada tujuan dan pencapaian hasil-hasil yang bermanfaat bagi perusahaan.

Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Stoner (dalam Wahyono, 2010: 79) mengatakan bahwa terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu:

1. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
2. Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.

3. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu tambah.
4. Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

b. Konsep Motivasi

Dalam lingkup psikologi organisasi, ada beberapa teori mengenai motivasi, motivasi kerja dan motivasi organisasi. Masing-masing teori berusaha menerangkan hal-hal apa yang dapat memotivasi karyawan dalam suatu organisasi untuk bekerja lebih optimal. Dibawah ini akan dibahas beberapa teori-teori tersebut.

1. Menurut Frederick Herzberg (dalam Noor, 2013:235-238)

Ada sekelompok faktor, motivator (faktor intrinsik) yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan faktor *hygiene* menimbulkan ketidakpuasan kerja. Dua faktor ini disebutnya faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator. Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antarmanusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan (faktor intrinsik).

Motivator

- ✓ Prestasi
- ✓ Pengakuan
- ✓ Pekerjaan itu sendiri
- ✓ Tanggung jawab
- ✓ kemajuan

Faktor-faktor Higiene

- ✓ Hubungan antarpersonal
- ✓ Kebijakan perusahaan
- ✓ Pengawasan
- ✓ Gaji

Teori dua faktor ini berusaha mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para karyawan dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

2. Teori Abraham H. Maslow (*Need Theory*) (Noor, 2013:233-235)

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang. Adapun kebutuhan manusia terdiri dari beberapa tingkat dengan urutan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan makanan, minuman, istirahat/tidur, seks.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan atas perlindungan dan gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan sebagainya.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu berupa kebutuhan untuk bergaul dengan manusia lain atau anggota masyarakat yang lain.

- d. Kebutuhan Penghargaan, yaitu yakni pemberian hadiah jika berprestasi, selalu memberikan kesempatan untuk karyawan dalam menyampaikan pendapat.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu senantiasa percaya pada diri sendiri. Kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

3. Teori Alderfer (Noor, 2013: 238-239)

Teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

4. Teori David Mc Clelland (Noor, 2013: 239-240)

Model motivasi ini ditemukan diberbagai organisasi, baik staff maupun pemimpin. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi.

- a. kebutuhan akan prestasi (n-ach)

kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain.

c. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Merupakan hasrat untuk berhubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Noor, 2013: 250-251) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang dikembangkan dari teori kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor. Dua faktor ini dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*).

1. Faktor pemuas (*motivation factor*) disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik), antara lain:

a. Prestasi yang diraih (*achievement*)

b. Pengakuan orang lain (*recognition*)

c. Tanggung jawab (*responsibility*)

- d. Peluang untuk kerja (*advencment*)
 - e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the wotk it self*)
 - f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)
2. Adapun faktor pemelihara (*maitenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:
- a. Kompensasi
 - b. Keamanan dan keselamatan kerja
 - c. Kondisi kerja
 - d. Status
 - e. Prosedur perusahaan
 - f. Mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan

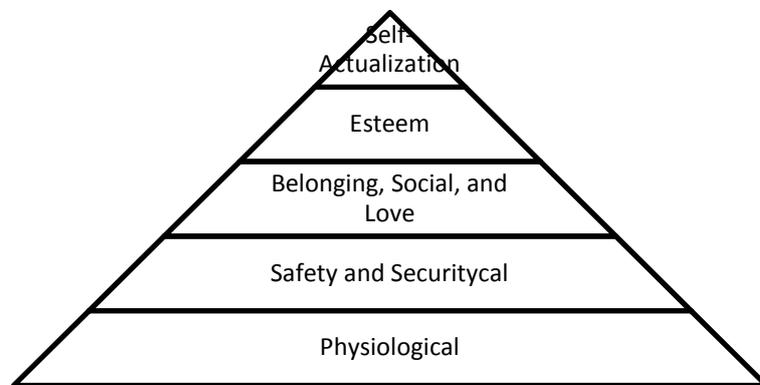
Selanjutnya, untuk meningkatkan partisipasi karyawan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut (Kadarisman, 2014: 319):

1. Mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
2. Meminta tanggapan atau komentar mereka atas program yang akan disusun.
3. Menginformasikan umpan balik kepada mereka atas hasil pekerjaan mereka sendiri.

4. Meningkatkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan bidang masing-masing.
5. Memberi kesempatan mereka untuk ikut serta memiliki saham perusahaan (kalau organisasi swasta).

d. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori kebutuhan Maslow (dalam Noor, 2013: 233-235) untuk mengukur motivasi kerja karyawan. Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk bekerja.



Gambar 2.1 Maslow's Need Hierarchy

Apabila kebutuhan empat dasar ini belum terpenuhi secara cukup, maka kebutuhan tersebut yang lain menduduki hierarki yang tinggi dan kebutuhan yang lain menduduki hierarki rendah. Adapun kebutuhan manusia terdiri dari beberapa tingkat dengan urutan sebagai berikut:

1. **Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)**, misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
2. **Kebutuhan rasa aman (*safety*)** adalah kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan sebagainya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat berupa pemilikan alat-alat perlindungan, alat pertahanan diri, persenjataan, alat tanda bahaya, dan sebagainya. Kebutuhan rasa aman akan muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi.
3. **Kebutuhan sosial** adalah berupa kebutuhan untuk bergaul dengan manusia lain atau anggota masyarakat yang lain. Kebutuhan ini dapat berupa memberi dan menerima rasa cinta kasih, rasa diterima dalam kelompok, rasa membutuhkan dan dibutuhkan, rasa berteman atau bekerja sama.
4. **Kebutuhan Penghargaan**, yakni pemberian hadiah jika berprestasi, selalu memberikan kesempatan untuk karyawan dalam menyampaikan pendapat.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri**, yakni senantiasa percaya dengan diri sendiri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kasmir (2016:182) menjelaskan bahwa, kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga, bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang (Noor, 2013:271).

John Campbell (dalam Amir, 2015:82) mendefinisikan kinerja dari sisi kegiatan dan konteksnya tempat seseorang bekerja. Batasan kinerja dinyatakan sebagai berikut: perilaku atau kegiatan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dari sisi tingkat sumbangannya terhadap kecocokan perilaku tertentu dan sejumlah perilaku.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu pekerjaan, hasil pekerjaan itu sendiri yang berbentuk prestasi kerja dan pencapaian-pencapaian yang lainnya dalam pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan dapat diukur.

Noor (2013:256) menyatakan bahwa, prestasi karyawan dibawah standart mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang rendah atau lingkungan kerja yang buruk.

b. Asas-asas Penilaian Kinerja Karyawan

Kasmir (2016: 201-203) menjelaskan, agar memperoleh hasil kinerja seperti yang diinginkan, maka penilaian kinerja harus dilakukan sesuai dengan asas-asas penilaian kinerja. Artinya, asas-asas penilaian kinerja harus dijalankan secara benar dan konsisten, sehingga hasil yang diharapkan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam praktiknya asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan:

1. Secara Objektif

Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya penilai dalam menilai jangan terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan.

Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

- a. Relistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan.
- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
- c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.
- d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.

2. Secara Adil

Adil artinya dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:

- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki.
- b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
- c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada.
- d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku.

3. Secara Transparan

Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal:

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai.
- b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.

c. Pemberian balasan jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

Aspek penilaian kinerja ini harus diterapkan semuanya, tidak boleh dilakukan hanya dengan salah satu atau dua saja. Jika hanya dilakukan satu atau dua item saja, maka hasil penilaian tidak akan sebaik dengan yang menggunakan seluruh item di atas.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan 3 pendekatan (Wahjono, 2015:97), yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan sifat adalah penilaian kinerja dengan pendekatan sifat bertujuan untuk memusatkan perhatian pada seberapa jauh individu memiliki karakter atau sifat tertentu yang dapat diandalkan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Beberapa karakter atau sifat yang dimaksud antara lain: inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing.
2. Pendekatan hasil adalah penilaian yang berorientasi ke depan akan mengedepankan potensi dan penepatan sasaran-sasaran individual yang terinspirasi oleh kriteria-kriteria baik-buruk yang dipandu oleh poin-poin penilaian kinerja karyawan.
3. Pendekatan manajemen kinerja strategis adalah penilaian yang berorientasi pada manajemen kinerja strategis akan menonjolkan hal-hal strategis dan penetapan sasaran-sasaran individual dan organisasional strategis.

Pendekatan Sifat	Pendekatan Hasil	Pendekatan Manajemen Kinerja Strategis
<ul style="list-style-type: none"> •Skala Penilaian (<i>Rating Scale</i>) •Pemeringkatan •Daftar Pustaka •Peristiwa Kritis 	<ul style="list-style-type: none"> •Penilaian Diri Sendiri (<i>Self Appraisal</i>) •Penilaian Psikologis •Pendekatan MBO (<i>Management By Objectives</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> •Penilaian Umpan Balik 360 Derajat •Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan (<i>Behaviorally Anchored Rating Scale</i>)

Gambar 2.2 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

c. Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif

Menilai kinerja karyawan menjadi titik rawan dalam serangkaian proses MSDM karena di titik inilah “nasib” seorang karyawan ditentukan, oleh karena itu seorang penilai diharapkan tidak bias, artinya tidak melakukan distorsi pengukuran yang tidak akurat (Wahjono, 2015:108-109). Beberapa bias dari penilai paling umum adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan nilai tengah, banyak penilai yang menghindari memilih nilai yang ekstrem.
2. Bias terlalu lunak dan teralalu keras, bias karena kemurahan hati disebabkan karena penilai cenderung terlalu “mudah” dalam memberi nilai, sedangkan bias yang terlalu keras sebaliknya penilai cenderung terlalu “mahal” dalam memberi nilai.
3. Prasangka pribadi, nilai-nilai pribadi tentang jenis kelamin, agama, kesukuan, almamaterisme, kesamaan kelompok, dan status sosial sering kali membentuk prasangka pribadi yang subjektif dan memengaruhi penilaian.

4. *Halo effect*, biasanya terjadi manakala penilai harus menilai teman sendiri, atau pada anak buahnya yang paling disukai atau yang paling dibenci.
5. Kesan terakhir, yang terjadi adalah penilai akan mengnggap kesan terakhir dalam arti prestasi terakhir sebelum penilaian terjadi itulah yang menggambarkan prestasi karyawan.

Meskipun banyak bias dan kekurangan dalam hal penilaian kinerja dalam pelaksanaannya, namun mengingat pentingnya penilaian kinerja ini maka beberapa upaya dilakukan untuk mengatasi, menghindari, dan menutup bias tersebut dengan cara-cara berikut ini:

1. Pelatihan khusus penilai
2. Pemberian umpan balik atas hasil penilaiannya
3. Pemilihan teknik penilaian kinerja yang tepat dan cocok

Untuk menjamin penilaian kinerja karyawan itu berjalan dengan berhasil (efektif) maka beberapa faktor harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related criteria*)
2. Kinerja yang diharapkan (*performance expectation*)
3. Penggunaan standart-standart (*standardization*)
4. Penilai yang terlatih (*trained appraisers*)
5. Komunikasi terbuka berkesinambungan (*continous open communication*)
6. Melaksanakan ulasan kinerja (*conduct performance reviews*)
7. Proses yang baik (*due process*)

d. Faktor-faktor penilaian kinerja karyawan

Wahjono (2015:110) menjelaskan, faktor-faktor penilaian kinerja karyawan yang sering digunakan, baik untuk staf manajemen maupun untuk staf nonmanajemen. Untuk staf manajemen ada lima faktor, antara lain:

1. Kompetensi menejerial
2. Keterampilan interpersonal
3. Capaian hasil
4. Kepemimpinan
5. Keluaran

Disamping itu, contoh-contoh faktor penilaian kinerja karyawan yang sering digunakan staf nonmanajemen adalah sebagai berikut:

1. Standar pekerjaan
2. Kebiasaan kerja
3. Pengetahuan kerja
4. Perilaku
5. Karakteristik pribadi

5. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Timpe (2002: 66) uang mungkin tidak memotivasi semua orang sepanjang waktu, tetapi kita tidak boleh lupa bahwa pegawai harus diberi penghargaan finansial untuk performa produktif, jika itu hendak berlanjut. Bagi pegawai, upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ada yang melihat bahwa pendapatan mereka adalah sebagai sarana penyediaan kebutuhan hidup yang mendasar bagi diri sendiri dan keluarga. Yang lain melihatnya sebagai sarana penyediaan jaminan hidup sapaai tingkat tertentu. Pegawai seperti ini biasanya menyisihkan sebagian pendapatan mereka untuk ditabung di bank.

Yunarsih dan Suwatno (dalam Kadarisman, 2014:115) menjelaskan bahwa: ketika seseorang telah bekerja menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan organisasi, maka seharusnya pula organisasi memberikan imbalan (kompensasi) demi mewujudkan tujuan individu yang bekerja.

Menurut teori karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham (dalam Mondy dan Mondy, 2008:61) para karyawan mengalami kompensasi instrinsik ketika pekerjaan mereka memperoleh nilai tinggi pada lima dimensi pekerjaan ini: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Karakteristik-karakteristik tersebut menciptakan potensi untuk peningkatan kinerja, kemangkiran dan tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang lebih rendah, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

Berikutnya, mengapa tingkat kompensasi yang memadai dikatakan dapat memberi motivasi kerja? Dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa tingkat kompensasi yang memadai, merupakan harapan setiap pegawai. Oleh karena itu, tingkat kompensasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan yang diberikan oleh organisasi lain untuk jenis pekerjaan yang sama, sering kali menimbulkan keresahan. Keresahan ini bisa berujung pada tindakan unjuk rasa dan pemogokan, seperti banyak kita saksikan dan dengar pada akhir-akhir ini (Kadarisman, 2014:320).

6. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Kadarisman (2014:112) mengemukakan bahwa, “tujuan utama setiap perusahaan/ organisasi merancang imbalan (reward) adalah untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan pegawai yang kompeten. Dengan merancang sistem imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, di sisi lain akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan/ organisasi agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

Pegawai lain yang dapat dimotivasi dengan uang percaya bahwa jika mereka mendapatkan lebih banyak uang karena performa tinggi, manajemen akan menaikkan standar pekerjaan. Perusahaan yang menerapkan sistem penghargaan moneter perlu mempertimbangkan biaya dan manfaatnya. Manfaat performa lebih tinggi jelas sangat diinginkan tetapi biayanya dapat

menjadi sangat tinggi. Keputusan apakah uang akan digunakan sebagai motivator baru dapat diambil setelah analisis mendalam baik biaya maupun manfaatnya. Analisis akan berbeda tergantung pada industri, perusahaan, tugas dan pegawai sebagai individu. Hanya beberapa perusahaan saja dapat menggunakan uang sebagai motivator (Timpe, 2002:63-65).

Teori motivasi kerja model Maslow (dalam Noor, 2013:233) ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Sedangkan, Mondy dan Mondy (2008:5-6) menjelaskan bahwa, teori keadilan lebih jauh menyatakan bahwa seseorang termotivasi secara proposional terhadap persepsi keadilan atas imbalan yang diterima untuk sejumlah usaha tertentu dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain.

B. Penelitian Terdahulu

Analisis pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Sebagai bahan referensi penulisan skripsi, maka penulis mengambil beberapa sumber dari penelitian terdahulu yang mendekati dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut dapat di lihat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Kshirsagar, M dan Waghale, V. Y (2014)	<i>Impact Of Financial And Nonfinancial Rewards On Employee Motivation</i>	Kompensai Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Motivasi Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The preceived level of rewards and motivation have significant relationship among the privet sector employees and the monetary rewards</i>

					<i>have a significant effect on employee motivation than the nonmonetary rewards.</i>
2	Ibrar, M dan Owais, K (2015)	<i>The Impact Of Rewards On Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School)</i>	Kompensasi dan Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Korelasi dan Uji Regresi Berganda	<i>Study concludes that there is positive relationship between rewards (extrinsic and intrinsic) and employees job's performance. Most of the organization implement rewards system to increase the job performance and job satisfaction.</i>
3	Larasati, S dan Alini, G (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Aslam, et. al (2015)	<i>Impact Of Compensation And Rewards System On The Performance Of An Organizaion: An Empirical Study On Banking Sector Of Pakistan</i>	Kompensasi, penghargaan, dan Kinerja Karyawan	Analisis Regersi Linier Berganda	<i>The research That the most significant variable in the research is rewards and compensation. It shows a great effect on the performance of employees. It boosts up the efficiency of employees. On the contrary the variables motivation and incentives contribute least to the employees performance.</i>
5	Rufaida, et. al (2017)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Nonfinansial Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Analisis Inferensial, dan Analisis Jalur	Adanya pengaruh yang signifikan kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap motivasi kerja. Adanya pengaruh signifikan kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja

					karyawan. Adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sedangkan kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
6	Wulandari, N. (2017)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. INKA (Persero) Madiun	Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Kinerja Karyawan	Analisis Kuantitatif, Statistik Deskriptif, dan Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan pada PT. INKA (Persero) Madiun.

C. Kerangka Konseptual

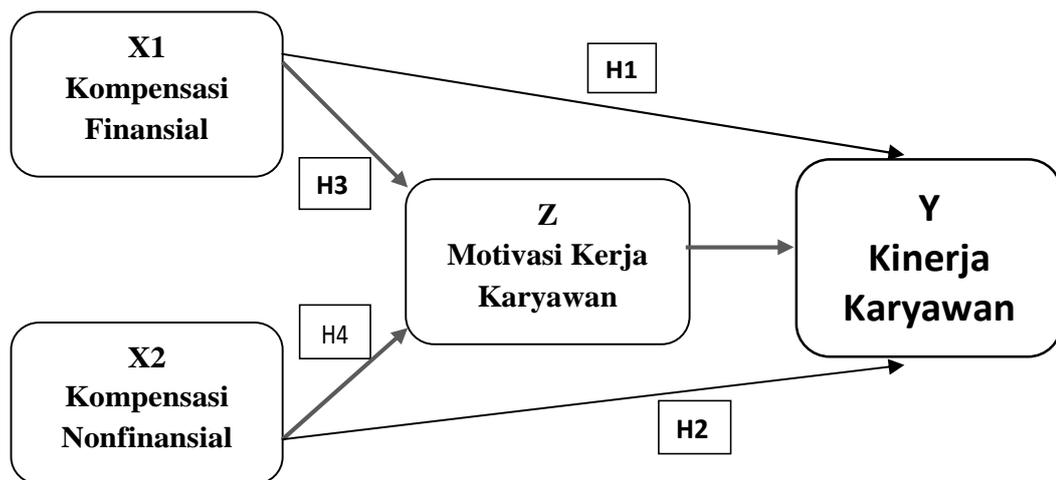
Perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya tentu membutuhkan karyawan. Pemenuhan kompensasi yang adil bagi karyawan yang berprestasi merupakan cara satu untuk memotivasi karyawan agar tetap bekerja secara produktif dan meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat berkembang dan mencapai tujuan maupun fungsi perusahaan yang diinginkan.

Pemberian kompensasi diharapkan dapat memacu aktifitas dan produktifitas karyawan itu sendiri, sehingga tidak akan ada waktu luang yang terbuang percuma. Karyawan akan termotivasi untuk menyelesaikan tugas

dengan baik, berinisiatif menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu, karyawan akan lebih kreatif dan memiliki rasa berkembang.

Kerangka konseptual penelitian ini mengacu pada teori hubungan antara kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap prestasi kerja dengan memotivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan.

Untuk memudahkan pemahaman berikut ini digambarkan alur kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Fatihudin (2015:82) adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan. Hipotesis pada dasarnya merupakan pernyataan prediktif yang

menghubungkan variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dengan demikian rumusan hipotesis itu mengandung lebih dari satu variabel. Sebuah hipotesis dirumuskan dalam bentuk pertanyaan atau kalimat deklaratif yang polanya bervariasi.

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat diambil beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1 :Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung di PT. Trans Ocean Services Indonesia.

H2 :Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi nonfinansial (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung di PT. Trans Ocean Services Indonesia.

H3 :Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) di PT. Trans Ocean Services Indonesia.

H4 :Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi nonfinansial (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) di PT. Trans Ocean Services Indonesia.