

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Kompensasi Finansial

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi (gaji dan upah) akan mempengaruhi performance karyawan.

Dalam bentuk-bentuk usaha pada umumnya yang dimaksudkan dengan upah adalah pengganti jasa bagi tenaga kerja yang melaksanakan tugas-tugas dalam perusahaan yang sifatnya tidak tetap. Sedangkan gaji dipergunakan sebagai pengganti jasa bagi tenaga kerja yang bersifat tetap.

Menurut Handoko (2005:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Simamora (2004:442) mendefinisikan “Kompensasi (compensation) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”.

Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa: “kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.”

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

Menurut Simamora (2006:62) kompensasi finansial dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kompensasi finansial langsung dimana terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi

- b. Kompensasi finansial tidak langsung sebagai tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial menurut Hariandja (2002:224) adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang paling banyak dipertimbangkan oleh karyawan dalam memilih sebuah pekerjaan. Apabila kompensasi finansial yang berupa gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapan, maka hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri karyawan. Salah satu hal yang mungkin terjadi adalah menurunnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan tersebut dan karyawan menjadi malas melakukan tugas-tugas yang diberikan atasan (Syah, 2013:32)

## **2.2. Jenis-Jenis Kompensasi Finansial**

Menurut Noe (2010:93) kompensasi finansial terdiri dari :

- a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

- b. Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

### c. Insentif

Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Lebih lanjut, Simamora (2004:461) membedakan kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

#### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain.

Dessler (2007:85) menjelaskan bahwa: “Kompensasi langsung adalah pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus”.

Sedangkan menurut Umar (2003:16), “Kompensasi langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi”.

Menurut Nawawi (2005:316): “Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*)”.

Kompensasi langsung yang terdiri dari:

#### a) Gaji

Definisi Gaji menurut Simamora (2004:445) dalam bukunya menjelaskan bahwa: “Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per-jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).”

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Gitosudarmo (1995:299) yang menyatakan pengertian gaji adalah: “Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh”.

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

#### b) Insentif

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya.

Menurut Nawawi (2005:317) definisi upah insentif adalah: “Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”.

Sedangkan Manulang (1998:147), “Insentif merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana yang memberikan motif atau sarana menimbulkan dorongan”.

#### c) Bonus

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan semangat kerja karyawan. Pengertian bonus menurut Simamora (2004:522) adalah “Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja”. Sedangkan menurut Sarwoto (1991:156), pengertian bonus adalah :

- 1) Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.
- 2) Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan di masa yang akan datang.
- 3) Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

Bonus diberikan apabila karyawan mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketentuan yang pasti mengenai bonus yang diberikan.

Menurut Dessler (2007:417) menyatakan bahwa “Tidak ada aturan yang pasti mengenai sistem perhitungan bonus dan beberapa perusahaan tidak memiliki formula untuk mengembangkan dana bonus”.

Didalam pemberian bonus kepada karyawan. Perusahaan memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun, pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok karyawan.

## 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2005:316) adalah “Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan”.

Sedangkan menurut Handoko (2005:183), “Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan”. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Selanjutnya, Nawawi (2005:316) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

### 1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:

- a) Istirahat on the job, terdiri dari:
- b) Periode Istirahat
- c) Periode makan

- d) Periode waktu cuti
- e) Hari-hari sakit
- f) Liburan dan cuti
- g) Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:

- a) Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
- b) Rencana-rencana pension
- c) Tunjangan hari tua
- d) Tunjangan pengobatan
- e) Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan

3. Program pelayanan karyawan, meliputi:

- a) Rekreasi
- b) Kafetaria
- c) Perumahan
- d) Beasiswa pendidikan
- e) Fasilitas pembelian
- f) Konseling finansial dan legal
- g) Aneka ragam pelayanan lain.

4. Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan karyawan berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan

ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan, yaitu : (Nitisemito, 1996: 90)

- a. Kompensasi Harus Dapat Memenuhi Kebutuhan Minimal. Dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kompensasi bagi karyawannya setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan minimal. Besarnya kompensasi minimal tidaklah sama. Oleh karena itu, kita harus mengusahakan agar kompensasi minimal dapat kita tetapkan; cara paling mudah adalah dengan menggunakan ketentuan yang sudah ada, misalnya ketentuan pemerintah tentang upah minimum.
- b. Kompensasi Harus Dapat Meningkatkan. Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahnya para karyawan ke perusahaan lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi

karyawan yang penting sebab mereka ini pada umumnya telah diberikan pelatihan dengan biaya yang cukup besar.

- c. Kompensasi Harus Dapat Menimbulkan Semangat Dan Kegairahan Kerja. Kompensasi yang mapu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan belum tentu dapat meningkatkan semangat dan kegairahan karyawan. Hal ini terutama disebabkan upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dalam menunjang hidup secara layak pada umumnya.
- d. Kompensasi Harus Adil. Adil disini tidak berarti sama, tetapi adil adalah sesuai dengan haknya. Dengan demikian, seorang pesuruh sudah tentu tidak diberikan kompensasi yang sama besarnya dengan seorang kasir. Meskipun demikian, bila perbedaan itu tidak sebanding dapat menimbulkan rasa ketidakadilan.
- e. Kompensasi Tidak Boleh Bersifat Statis. Statis disini tidak terbatas hanya karena perusahaan tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang, tetapi statis disini adalah dalam artian yang sangat luas. Apabila setelah menetapkan besarnya kompensasi perusahaan tidak mau meninjau kembali, perusahaan tersebut dikatakan statis dalam menetapkan kompensasi.
- f. Komposisi Dari Kompensasi Yang Diberikan Sebenarnya. Tidak ada ketentuan mutlak bahwa kompensasi yang diberikan harus diwujudkan dalam bentuk uang seluruhnya. Kemungkinan untuk mewujudkan kompensasi dalam bentuk- bentuk lain harus dipertimbangkan. Apabila

perusahaan yakin bahwa dengan memberikan sebagian dari kompensasi dalam bentuk lain justru akan mencapai sasaran lebih baik, hendaknya kompensasi tidak seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2004: 541).

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Organisasi harus menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Apabila hal tersebut dapat dicapai melalui sistem kompensasi,

maka organisasi harus berusaha untuk mengadakan keadilan kompensasi. Apabila karyawan merasa diberi kompensasi dengan tidak adil, maka karyawan tersebut akan membatasi atau mengurangi produktivitas kerjanya atau bahkan dapat meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Dengan kata lain, ketidakadilan kompensasi dapat menyebabkan performa atau kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi buruk. Perancangan dan pelaksanaan system kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal, dan keadilan individu melalui perancangan dan penetapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat, Simamora (2004: 550).

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1995: 229) jenis kompensasi ekstrinsik ini dapat digolongkan menjadi : kompensasi finansial (dapat berbentuk gaji, upah dan bonus), jaminan sosial, *profit sharing*, penghargaan dan pengakuan, promosi dan persahabatan.

### **2.3. Faktor-faktor Dalam Menentukan Pemberian Kompensasi**

Menurut Handoko (2005:187) penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain :

a. Suplai dan permintaan tenaga kerja.

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

b. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

c. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), Perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

d. Kemampuan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

e. Berbagai kebijaksanaan pengupasan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum

adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun yang bukan anggota serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (*premium*) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

#### f. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari Pemerintah

### 2.4. Indikator-Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445) diantaranya :

#### a. Upah dan gaji

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

#### b. Insentif

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

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

## 2.5. Pengertian Kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2002:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job descriptionnya*.

Kinerja menurut Wibowo (2008 : 84) Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang berkenandenganseberapabaikseseorangmelakukanpekerjaan yangditugaskan /yangdiberikan kepadanya

Pengertian kinerja menurut Manullang (2002:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang hams dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:63) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2000:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

## **2.6. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Padakeempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya inebutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan kinerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana

semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan kinerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2004:339-340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi

Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap karyawan diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Insentif, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab karyawan,

3. Perilaku Inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan karyawan. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri karyawan.

Menurut Rucky (2001:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata di lapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutama yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa

pencapaian kinerja seorang karyawan ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (1Q) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, karyawan yang memiliki 1Q di atas rata-rata (1Q 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

## 2.7. Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2000:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya
4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dantinadakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahann-permasalahn yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan oraag \mx (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam halini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

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

2. Kuantitas kerja

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

## **2.8. Tujuan dan Manfaat Kinerja karyawan**

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.

- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan menurut Efendi (2002:194), manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya
2. Kesempatan kerja yang adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

### 2.9. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

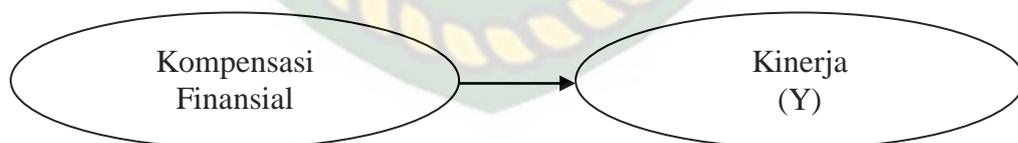
No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Harisal Nofriandi (2016)	Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya tata mandiri di pekanbaru	Kompensasi finansial dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Finansial (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Tata Mandiri di Pekanbaru dan indikator - indikator pada penelitian ini bersifat valid. Hasil Uji t secara parsial menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya adalah sebesar 93,9% dan sisanya sebesar 6,7% merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model yang diajukan dalam penelitian ini.
2.	Angga Putra Samudra	Pengaruh Kompensasi Finansial	Kompensasi finansial dan Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X)

	(2014)	Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)	Karyawan	memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja (Y).hal ini ditunjukkan dengan R sebesar 0,749. Pada tabel hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,746 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X (kompensasi finansial langsung). Berdasarkan pengujian hipotesis secara simultan dilakukan melalui uji F. Signifikansi F atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha$ sebesar 0,05 sehingga $H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima. kompensasi finansial (X) sebagai variabel bebas memberikan kontribusi terhadap kinerja (Y) sebagai variabel terikat dengan nilai R Square sebesar 56,2% dan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial, kompensasi finansial langsung (X) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja (Y).
3.	Anas Fachrudin (2014)	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Wanita Serba Usaha Setia Budi Wanita (SBW) Malang, Jawa Timur	Kompensasi finansial dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas secara simultan yang terdiri dari kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karena kedua variabel

				tersebut merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan motivasi.
--	--	--	--	---

## 2.10. Kerangka Penelitian

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka di organisasi. Jenis-jenis kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Tujuan pemberian kompensasi antara lain untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar berprestasi. Kepuasan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Kompensasi dapat digunakan sebagai cara untuk membangun kepuasan kerja karyawan. Agar dapat memberikan kepuasan kerja, proses penentuan kompensasi perlu memperhatikan syarat keadilan dan kelayakan. Keadilan internal dapat dilakukan melalui evaluasi pekerjaan, sedangkan keadilan eksternal dilakukan dengan survei upah/gaji. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini yaitu :



**Sumber : Harianja (2002) dan Wibowo (2008)**

## 2.11. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut "Diduga kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Persero Pekanbaru.