BAB II

LANDASAN TEORI

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. [1] Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja, antara lain: atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan.[2]

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang

---

[1] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 351

[2] Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 264

sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*). Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses, yaitu:

1. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi, maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.
2. Apabila kebutuhan belum terpenuhi, maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimana caranya untuk memenuhi keinginannya.
3. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan, maka seseorang harus didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.
4. Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap.
5. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran.
6. Dari gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.[3]

[3] *Ibid*, hal. 264-265

2. Teori Motivasi

Manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hal tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam Manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi.[4]

a. Teori Kebutuhan dari Maslow

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.

b. Teori Dua Faktor dari Herzberg

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

1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator).
2) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*)

[4] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 351

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

c. Teoori 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.

d. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

e. Teori Harapan (*Expectency*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai

harapan". Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut "usaha".

f. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau unit kerjannya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.[5]

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

a. Kebutuhan Hidup

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

c. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

d. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

[5] *Ibid*, hal. 352-357

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.[6]

4. Tujuan Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli di bidang manajemen. Syadam mengemukakan bahwa pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk:

a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
c. Meningkatkan disiplin kerja, hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut.
d. Meningkatkan prestasi kerja.
e. Meningkatkan rasa tanggung jawab, dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar.
f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

[6] Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human*....., hal. 13

g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan, karena motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.[7]

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan.[8]

Menurut Sastrohadiwiryo dalam bukunya Lijan Poltak mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[9]

Kompensasi adalah imbalan finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai hasil hubungan ketenagakerjaan antara pemberi kerja dengan tenaga kerja. Imbalan finansial banyak jenisnya misalnya gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan istri dan anak, tunjangan jabatan dan lumpsum perjalanan dinas atau vakansi. Kompensasi nonfinansial antara

---

[7] M. Kadarisman, *Manajemen Pembangunan Sumber*....., hal. 276

[8] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 117-118

[9] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 218

lain perumahan, jaminan sosial, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi kematian, dan asuransi pensiun.[10]

Menurut Veithzal Rivai kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada persahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.[11]

Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.[12]

Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang

---

[10] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 368

[11] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 541-542

[12] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 296

pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.[13]

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tigkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi karyawan perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondite karyawan, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja karyawan.[14]

Menurut Cascio F.W. dikutip oleh Nitisemito, penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan, serta aspirasi individual perlu diadakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar.
2. Keadilan dengan pasar eksternal.
3. Keadilan dalam perusahaan.

---

[13] *Ibid*, hal. 296-297
[14] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 84

4. Perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.[15]

2. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin adalah sebagai berikut:

a. *Pengalokasian SDM secara efisien*. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

b. *Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif*. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

c. *Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi*. Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.[16]

Sementara itu, tujuan manajemen kompensasi yang efektif adalah sebagai berikut:

a. *Memperoleh SDM yang berkualitas*. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

---

[15] Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 238
[16] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 225

b. *Mempertahankan karyawan yang ada*. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. *Menjamin keadilan*. Menajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayaran dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. *Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan*. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. *Mengendalikan biaya*. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

f. *Mengikuti aturan hukum*. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. *Memfasilitasi pengertian*. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

h. *Meningkatkan efisiensi administrasi*. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.[17]

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

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

b. *Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai*. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

[17] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 543-544

c. *Standar dan biaya hidup pegawai*. Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman dan juga akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. *Ukuran perbandingan upah*. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

e. *Permintaan dan persediaan*. Dalam menentukan kebiijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

f. *Kemampuan membayar*. Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.[18]

4. Komponen Kompensasi

Ada dua komponen kompensasi, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi finansial dan inatura yang diterima secara langsung oleh para pegawai sebagai imbalan

[18] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 84-85

atas kerja yang diberikannya kepada organisasi. termasuk dalam kompensasi langsung adalah pembayaran berdasarkan ketentuan undang-undang atau peraturan pemerintah seperti jaminan sasial. Kompensasi langsung terdiri dari:

1) *Upah dasar*, adalah upah sebelum dikurangi pajak atau potongan lainnya atau sebelum ditambah dengan tunjangan-tunjangan atau benefit lainnya. Upah dasar dapat dikelompokkan menjadi gaji (*salary*) dan upah (*wage*).
2) *Upah kinerja*, yaitu upah yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya memenuhi kriteria atau standar kinerja tertentu.
3) *Upah insentif*, adalah upah tambahan yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Yang termasuk dalam upah insentif adalah bonus, komisi, upah perpotong, berbagi untung, *stock option* (opsi saham), dan perbedaan upah sif.
4) *Upah yang ditunda*, adalah pengaturan kompensasi di mana sebagian dari penghasilan pegawai dibayarkan sesudah upah tersebut diperoleh. Pegawai dapat menggunakan upahnya di kemudian hari dan dapat menunda pembayaran pajak di kemudian hari ketika upah diberikan. Yang termasuk dalam upah yang ditunda adalah rencana tabungan dan pembelian saham.

b. Komensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai tambahan dari kompensasi langsung yang mereka terima. Kompensasi tidak langsung antaara lain terdiri dari:

1) *Program proteksi*, adalah pembayaran oleh lembaga pemerintah karena perusahaannya bangkrut atau dalam pengawasan kurator dalam kurun waktu tertentu. Termasuk dalam program proteksi adalah: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, penghasilan karena cacat dan pensiun.
2) *Upah ketika tidak bekerja*. Misalnya, upah atau stipen ketika vakansi, hari besar, sakit, menjalankan kewajiban negara seperti wajib militer dan jadi panitia pemilihan umum.
3) *Services and prerequisite*, adalah fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kelancaran pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Jenisnya antara lain perumahan, uang transpor, uang makan, dan fasilitas rekreasi.[19]

5. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau

[19] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 369-372

bulan. Administrasi pengupahan sistem waaktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

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

Kebaikan dari sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan dari sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.[20]

b. Sistem Hasil (Output)

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

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat

[20] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 123-124

perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya.

Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan kelemahan dari sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.[21]

c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.[22]

6. Kompensasi dalam Perspektif Islam

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

[21] *Ibid*, hal. 124-125
[22] *Ibid*, hal. 125

Artinya:

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (At-Taubah:105)

Dalam surat at-Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintah manusia untuk bekerja dan Allah pasti membalas semua apa yang telah dikerjakan. Jadi, dalam islam jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan niat karena Allah (amal sholeh), maka ia akan mendapatkan balasan, baik di dunia (berupa upah) maupun di akhirat (berupa pahala) yang berlipat ganda. Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa upah dalam konsep islam memiliki dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Dalam islam, upah disebut juga *ujrah*. Upah adalah bentuk kompensasi atas jasa yang telah diberikan tenaga kerja.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sebenarnya berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[23]

[23] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 67

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.[24]

Dalam bukunya Busro yang dikutip dari Guritno mengatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik, dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah.[25]

Sedangkan menurut Rivai yang dikutip dari Payaman, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.[26]

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang

---

[24] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 7

[25] Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hal. 88

[26] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 406

dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

   Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.[27]

Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari

[27] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 67-68

dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja yang maksimal.[28]

3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: yang pertama manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan yang kedua manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.[29]

Berdasarkan hal tersebut, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.

[28] *Ibid*, hal. 68
[29] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 408

3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: penugasan kembali, promosi, dan latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gai, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

16. Sebagai alat untuk membbantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.[30]

4. Kriteria untuk Menilai Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seseorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian haasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakkukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja.[31]

Penilaian kinerja mengacu kepada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Peilaian kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.[32]

---

[30] *Ibid*, hal 408-409
[31] Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen*....., hal. 95
[32] *Ibid*, hal. 96

Departemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan, pelatihan/pegembangan dan kegiatan lainnya. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang beesar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. menurut Bernardin and Russel, terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan:

1. *Quality*, yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*, yaitu tingkatan di manaa aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. *Cost effectiveness*, yaitu tingkatandi mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision*, yaitu tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.[33]

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Andayani yang bertujuan untuk menguji "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International", dalam bentuk jurnal, menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan bahwa hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai f hitung = 164.409 dengan signifikansi sebesar 0,000<0,05. Yang berarti Ha diterima dan Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama pelatihan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang di lakukan Rahman terletak pada pada salah satu variable bebas pelatihan kerja, juga terdapat perbedaan lain yaitu objek penelitian dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas motivasi kerja dan pada variabel terikat kinerja karyawan.[34]

---

[33] *Ibid*, hal 96-97

[34] Nur Rahman Andayani, *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International*, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, July 2016

Penelitian oleh Sihorang yang bertujuan untuk menguji "Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bagian Pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang", dalam bentuk jurnal, menyatakan bahwa kompensasi, pelatihan kerja, dan budaya organisasi menujukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil t-hitung sebesar 4.758 > t-tabel 2.028 dan juga diperoleh r-hitung sebesar 0.544. Perbedaan penelitian yang di lakukan Jojor terletak pada pada variable bebas dimana pada penelitiannya menggunakan tiga variable bebas, selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.[35]

Penelitian oleh Goni yang bertujuan untuk menguji "Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado", dalam bentuk jurnal menyatakan bahwa uji statistik uji F dapat dijelaskan bahwa pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien yang signifikan. Pengaruh model penelitihan dari variabel pelatihan, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan uji korelasi adalah sebesar 43,5% sedangkan berdasarkan uji deteriminasi ditemukan sebesar 18,9% sedangkan sisanya 81,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini. Perbedaan

[35] Jojor L. Sihorang, *"Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bagian Pemasaran PT. Njonja Meneer Semarang"*, Diponegoro Journal of Social and Political Science, Tahun 2014, dalam http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/

penelitian yang di lakukan Leonardo terletak pada pada variable bebas dimana pada penelitiannya menggunakan tiga variable bebas, selain itu terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.[36]

Penelitian oleh Ridwan yang bertujuan untuk menguji "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Arilum", dalam bentuk jurnal menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan pada koefisien regresi positif yang didapat kepemimpinan 0,619 dan kompensasi 0,362 dengan kontribusi sebesar 85,1% dan nilai f-hitung 162.585 dengan signifikansi f sebesar 0,000. Model regresi berganda $Y = 2{,}721 + 0{,}619\ X_1 + 0{,}362\ X_2$. Perbedaan penelitian yang di lakukan Ridwan terletak pada pada salah satu variable bebas kepemimpinan, juga terdapat perbedaan lain yaitu objek penelitian dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.[37]

Penelitian oleh Hartono dalam jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pembangunan*" Hasil

---

[36] Leonardo William Goni, *"Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado"*, Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 4, Desember 2015

[37] Muhamad Ridwan, *"Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan"*, Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma, Vol. 1, No. 3, Mei 2018.

dari penelitian ini, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,813 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 8,169 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bahwa dilihat dari nilai R = 0,777. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang di lakukan Budi terletak pada pada salah satu variable bebas gaya kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas motivasi kerja. [38]

Penelitian oleh Hariyanto dalam jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai*". Hasil dari penelitian ini, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 2,604 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,011 tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian membuktikan

[38] Budi Hartono, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pembangunan"*, Journal Politico, Vol. 18, No. 1. Tahun 2018.

bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 4,115 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa secara statistik motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bahwa dilihat dari nilai R = 0,349. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang di lakukan Hariyanto terletak pada pada salah satu variable bebas disiplin kerja. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada pada salah satu variabel bebas motivasi kerja dan variabel terikat kinerja karyawan[39].

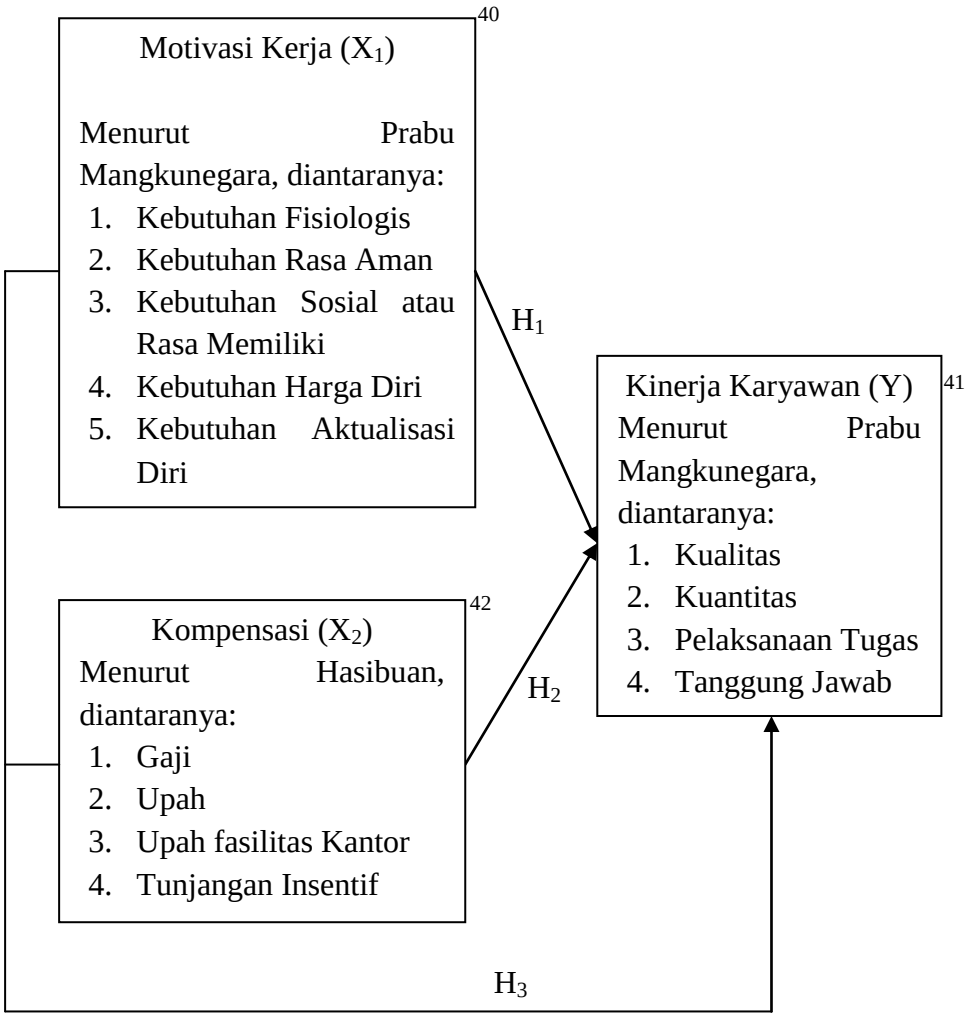
[39] Hariyanto, "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai"*, Jurnal Maksipreneur, Vol. VI, No. 1, Tahun 2016.

E. Kerangka Konseptual

Untuk memperjelas penelitian dan pemahaman diperlukan kerangka konseptual. Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



[40] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 101
[41] *Ibib*, hal. 75
[42] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 86

Keterangan:

Dari kerangka konseptual di atas, dapat dilihat bahwasannya motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan, dan kedua variabel tersebut secara simultan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dijelaskan oleh pengertian dari masing-masing variabel yang jika didalami memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap kinerja karyawan. Yang mana dimaksud dengan motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dengan demikian perlu dilakukan usaha peningkatan mutu atau kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan pengembangan karyawan melalui motivasi kerja tersebut.

Selanjutnya kompensasi adalah balasan jasa dari hasil kerja karyawan kepada perusahaan dalam bentuk uang maupun barang baik diterima secara langsung atau tidak langsung yang mana diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas jasa kerja karyawan kepada perusahaan. Karena kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi.

Dan yang terakhir adalah kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

F. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

1. H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang.
2. H_2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang.
3. H_3 : Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kompesasi terhadap kinerja karyawan pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang.