

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Sumber daya manusia diperusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu terikut ini.

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:Perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja dan orientasi kerja (*job orientatio*)

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup: Pendidikan dan penelitian (*training and development*), pengembangan (*karier*) dan penilaian prestasi kerja
3. Kompensasi (*pemberian balas jasa*) mencakup :
  - a. Balas jasa langsung terdiri dari :Gaji, upah, bonus dan insentif
  - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari: Keuntungan (*benefit*) dan pelayanan / kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup:Kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :Komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja dan konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup : Pemberian Karyawan.<sup>1</sup>

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Sastrahadiwiryo mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan

---

<sup>1</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1- 3

pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>2</sup>

Menurut Rivai dan Sagala, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis 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 salah satu alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.<sup>3</sup>

Kompensasi yang dikelola secara benar akan membantu organisasi mencapai tujuan dan untuk mendapatkan, memelihara, dan mempertahankan pekerja yang produktif. Sehingga pengelolaan kompensasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang berpengaruh agar tujuan pemberian kompensasi bagi para pekerja dapat terwujud seperti yang diinginkan.

Secara garis besar ada dua macam kompensasi yang dapat diberikan, yaitu pertama: kompensasi finansial dan non finansial, kompensasi finansial meliputi, kompensasi langsung berupa gaji, upah, insentif dan bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa,

---

<sup>2</sup>Tjuttju Yuniarsih,dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,( Solo: Alfabeta, 2011),hlm 125

<sup>3</sup>Veithzal Rival da Ella J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: RajawaliPres, 2009), hlm. 741

asuransi tenaga kerja, tunjangan hari tua, dan fasilitas: keamanan karyawan, dan kesehatan karyawan. Kedua: kompensasi non finansial meliputi, pekerjaan dan lingkungan kerja.<sup>4</sup>

## **2. Jenis - jenis Kompensasi**

Bentuk dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua (2), yakni :

### **a. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang.<sup>5</sup> Ada dua macam kompensasi finansial yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

#### **1) Kompensasi Langsung, terdiri dari :**

- a) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang kepada karyawan yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b) Upah merupakan kompensasi yang dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan.
- c) Bonus merupakan pendapatan tambahan yang didapatkan oleh karyawan diluar gaji pokoknya. Pemberian bonus pada umumnya didasarkan pada produktivitas, jumlah keuntungan

---

<sup>4</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumberdaya Manusia (membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja)*, (Jakarta: Buni Aksara, 2016), hlm. 223

<sup>5</sup>Danang Sunyoto, *Penelitian sumber daya manusia*, (Jakarta: Buku Seru, 2015), hlm. 27

perusahaan, tingkat kehadiran, prestasi kerja, dan efektifitas biaya.

- d) Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja karyawan. Insentif dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.<sup>6</sup>

## 2) **Kompensasi Tidak Langsung, terdiri dari :**

- a) Asuransi Tenaga Kerja

Asuransi merupakan pengganti atas kerugian atau potensi kerugian yang mungkin diderita oleh karyawan di masa yang akan datang. Dalam asuransi tenaga kerja, organisasi bekerja sama dengan organisasi penyedia jasa asuransi yang memiliki kemampuan untuk menanggung kompensasi atas semua risiko pekerja yang akan diderita oleh karyawan.<sup>7</sup>

- b) Tunjangan Hari Tua (Pensiun)

Tunjangan pensiun yang dimaksud disini adalah jaminan sosial dan pensiun. Jaminan sosial tidak hanya meliputi tunjangan pensiun melainkan juga tunjangan bertahan hidup dan cacat.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm 237-238

<sup>7</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm 241

<sup>8</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hlm. 257

## **b. Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi non finansial adalah terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerja itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang itu bekerja.<sup>9</sup>Kompensasi ini antara lain meliputi situasi kerja dimana para pekerja menemukan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Kompensasi non finansial dapat dilihat dari :

### **1) Pekerjaan, dapat berupa :**

- a) Tugas yang menarik
- b) Tantangan bekerja
- c) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- d) Tujuan yang ingin dicapai

### **2) Lingkungan kerja, dapat berupa :**

- a) Kebijakan yang sehat
- b) Supervisi yang kompeten
- c) Lingkungan kerja yang nyaman
- d) Kerabat kerja yang menyenangkan

### **3) Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah suatu proses untuk menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja,

---

<sup>9</sup> Danny Hendra Irawan, "Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja (studipada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor cabang Blitar)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 13, No 1, (Malang, 2014), hlm. 4 pada tgl 29-09-2018 dalam <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/552/751>

tetapi juga menyangkut setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat dan/atau kebebasan beroperasi dengan penyeliaan, promosi biasanya di imbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.<sup>10</sup> Syarat-syarat promosi jabatan, yaitu: prestasi kerja , kreativitas, pengalaman dan loyalitas.

### **3. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai berikut :

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.

b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

---

<sup>10</sup> I Komang Ardana, *Manajemen Sumber daya Manusia, Edisi pertama*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2012), hlm, 106

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut :

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya, dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji, sehingga secara periodik, berarti adanya jaminan "*economic security*" bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

b. Meningkatkan kinerja

Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara baik dan bersemangat.

c. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.



d. Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercapai keseimbangan antara “*inputs*” (syarat-syarat) dan “*output*” (tingginya kompensasi yang diberikan).<sup>11</sup>

#### 4. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu sebagai berikut :

- a. Kebenaran dan keadilan, kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang lebih dikerjakan oleh karyawan, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan, dan jasa yang telah ditunjukkan karyawan di organisasi.
- b. Kemampuan organisasi keuangan untuk memberi kompensasi baik berupa finansial dan non finansial, disesuaikan dengan dana yang tersedia.
- c. Serikat kerja, karyawan tergabung dengan serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan merupakan simbol kekuatan perbaikan nasibnya.
- d. Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja , sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

---

<sup>11</sup>Barhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm.241

- e. Biaya hidup, penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.
- f. Intervensi pemerintahan untuk menentukan besarnya kompensasi.<sup>12</sup>

## **C. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang mengandung maksud prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja menurut istilah adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.<sup>13</sup> Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya yang telah menjadi tanggung jawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator keberhasilan telah ditetapkan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

---

<sup>12</sup>Eko Budiyo, *Sistem Pengendalian Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 198

<sup>13</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 67

Menurut Suryadi Prawirosentono, Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa produk maupun jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan/organisasi kerja yang bersangkutan, semakin baik kualitas atau kuantitas hasil kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

## **2. Unsur – unsur dalam Kinerja Karyawan**

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan dapat dikelompokkan kedalam tingkatan kinerja tertentu berdasarkan beberapa penilaian, antara lain :

### **a. Tingkat Efektifitas**

Tingkat efektifitas ini dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang telah direncanakan serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Misalnya: mengerjakan tugas sesuai dengan *standart operating procedure* perusahaan, mengerjakan tugas sesuai dengan skala prioritas.

b. Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber daya yang terbuang. Semakin besar sumber daya yang terbuang, maka hal ini menunjukkan semakin rendah tingkat efisiennya.<sup>14</sup> Kinerja karyawan dari dimensi hasil kerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah sebuah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan mampu menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.<sup>15</sup>

Tujuan Penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

---

<sup>14</sup> Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikolog, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, 2014), hlm. 734

<sup>15</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cet. 5*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), hlm. 284

- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan kejenjang karier, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya, sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawannya.<sup>16</sup>

Elemen-elemen dalam sistem penilaian kinerja antara lain :

- a. Standar Kinerja

Sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan dapat dicapai. Agar efektif, standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat ini.

Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, catatan standar tertulis harus jelas dan para karyawan hendaknya diberi penjelasan tentang standar ini sebelum evaluasi dilakukan.

---

<sup>16</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi ...*, hlm. 288

b. Kinerja Terukur

Evaluasi kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, seperti pengukuran rating tiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya.<sup>17</sup>

#### 4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Terdapat indikator kinerja yang dipakai sebagai pengukuran kinerja karyawan yaitu :

a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan nilai mutu suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja adalah cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan.<sup>18</sup>

#### 5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan dan

---

<sup>17</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 339-340

<sup>18</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber daya manusia: teori, aplikasi, dan penelitian*, (Jakarta: Selemba Empat, 2009), hlm. 80

keampilan kerja serta sifat-sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui dan mengerjakan pekerjaannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda-beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

**a. Faktor kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) 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.

**b. Faktor motivasi**

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).<sup>19</sup> Menurut Mitchell mengemukakan bahwa kinerja itu meliputi beberapa aspek antara lain.

---

<sup>19</sup>Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm.67

### 1) Kualitas kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, kalau kualitas kerjanya jelek, maka kinerjanya pun juga jelek. Oleh karena itu meningkatkan kinerja seseorang, maka kualitas kerja seseorang dalam bekerja harus ditingkatkan.

### 2) Ketetapan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadikan tolak ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide inovatif.

### 3) Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula. Jika dapat disimpulkan



bahwa aspek-aspek kinerja meliputi, antara lain: Kualitas kerja, Kuantitas, Kerjasama, Pengetahuan tentang pekerjaan, Kehadiran dan ketepatan waktu, Pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi.

- a) Kinerja yang tinggi dihasilkan oleh personal yang memiliki bakat dan kemampuan serta memiliki peran yang jelas dalam organisasi.<sup>20</sup>

#### 4) Membangun kinerja

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja yaitu :<sup>21</sup>

- a) Keamanan kerja
- b) Kompensasi
- c) Kondisi kerja
- d) Aspek sosial dalam pekerjaan
- e) Komunikasi
- f) Fasilitas

Kompensasi sendiri memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya

---

<sup>20</sup> Mulyadi, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Edisi 3), (Jakarta, Salemba Empat, 2007) hlm. 336

<sup>21</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 67-68

dari kompensasi yang mereka terima. Menurut Handoko, “suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil diharapkan para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Kompensasi mempunyai dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan non finansial.<sup>22</sup>

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, sebagai berikut:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompensasi, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer, dan *teamleader*.
- 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya *system* kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual (situational factor)*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE Yogyakarta), hlm. 55

<sup>23</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 70

#### **D. Hubungan Antara Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian keputusan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).<sup>24</sup>

Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah.

---

<sup>24</sup>Malayu Hasibuan, S.P,*Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta:PT. Bumi Aksar, 2007), hlm. 117

## E. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan terlebih dahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Riskawati Abuniyo,

Riskawati melakukan penelitian dengan berjudul “pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda anta nusa raya gorontalo”.<sup>25</sup> Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui penyebaran angket, dokumentasi, observasi dan wawancara. Persamaan penelitian tersebut yaitu, sama-sama variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan dependen yaitu kompensasi finansial.

2. Danny Hendra Irawan, Djamhur hamid, dan Muhammad Faisal Riza

Peneliti ini menemukan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Agen AJB Bumiputera 1921 Kantor Cabang Blitar)”.<sup>26</sup> Tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial apada kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui penyebaran angket (kuesioner), dokumentasi dan wawancara.

Persamaan penelitian tersebut yaitu, sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan independen yaitu kompensasi finansial dan non finansial.

---

<sup>25</sup>Riskawati Abuniyo, “pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda anta nusa raya gorontalo” Periode tahun 2015  
<http://repository.ung.ac.id/skripsi?f=27&p=46&j=15&y=2015#main-1>

<sup>26</sup>Danny Hendra Irawan, Djamhur hamid, dan Muhammad Faisal Riza, “Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja”(studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar), dalam jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id> pada tanggal 22 November 2018

### 3. Kurniadi

Peneliti ini menemukan judul “Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Apotek Berkah”.<sup>27</sup> Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan sehingga para karyawan bisa merasakan kesejahteraan bekerja. Dalam bentuk skripsi, menyatakan bahwa pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja di Apotek Berkah berdasarkan hasil koefisien korelasi berganda (R) adalah sebesar 0,863. Hal ini menunjukkan keeratan hubungan sangat kuat. Hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan F hitung lebih besar dari F tabel sehingga menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya pada variabel X<sub>2</sub> yaitu motivasi sedangkan persamaannya pada variabel y yaitu tentang kinerja karyawan.

### 4. Agung Hidayanto, Djamhur Hamid dan Moehammad Soe’oed Hakam

Peneliti ini menemukan berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Fajar Kurniadi, *Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Apotek Berkah*, (Bandung: Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama, 2012) dalam <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2266/Fajar%20Kurniadi.pdf?sequence=1>. Diakses tanggal 22 Desember 2018

<sup>28</sup> Agung Hidayanto, Djamhur Hamid dan Moehammad Soe’oed Hakam, Skripsi: *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)*, (Malang, Universitas Brawijaya, 2014), dalam

Bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner.

Persamaan penelitian tersebut yaitu sama-sama variabel independen yaitu finansial dan nonfinansial. Sedangkan perbedaannya yaitu, dalam variabel dependennya ada dua yaitu motivasi dan kinerja karyawan dan berbeda ruang lingkungannya.

#### 5. Nuraini Firmandari

Peneliti ini menemukan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi”.<sup>29</sup> Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja, untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif melalui kuisisioner. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi. Perbedaan dari penelitian ini adalah dari ruang lingkup dan objeknya yang berbeda.

---

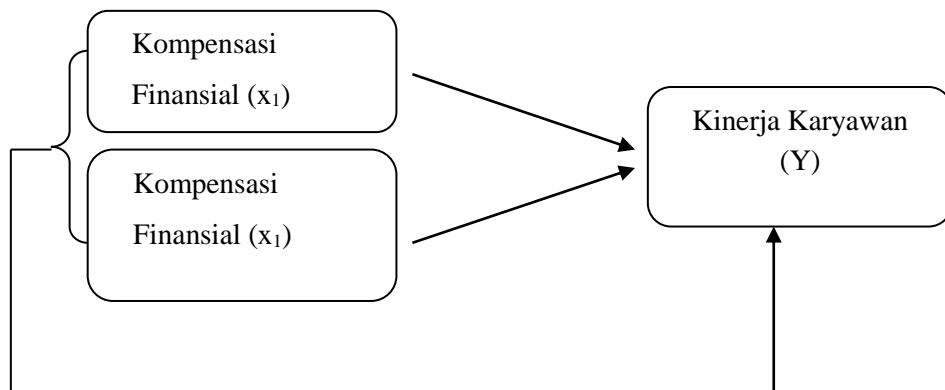
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/448/646>. Diakses tanggal 22 Desember 2018

<sup>29</sup>Nuraini Firmandari, Skripsi: *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi*, (Yogyakarta : Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014).

## F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang dipaparkan diatas, maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**



Keterangan:

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat dua variabel Independen yaitu kompensasi finansial (X<sub>1</sub>), dan kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>), selanjutnya terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kedua variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya peneliti juga ingin mengetahui variabel independen manakah yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

## **G. HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah peneliti. Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang sudah diuraikan di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai jawaban sementara untuk masalah penelitian yaitu :

1. H1: Kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
2. H2: Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
3. H3: Kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Untuk hipotesis statistik sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

1. Jika Probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
2. Jika Probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.