

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi pada dasarnya merupakan salah satu tujuan utama seseorang melakukan pekerjaan. Dengan kompensasi yang diterima, pekerja berkeinginan untuk dapat mendapatkan apa yang diinginkan terutama kebutuhan pekerja tersebut. Berikut beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang kompensasi diantaranya:

Hasibuan (2014) kompensasi adalah pendapatan yang diterima karyawan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya karyawan dibayar dengan sejumlah uang kartal. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Bangun (2012) kompensasi finansial adalah karyawan menerima sesuatu atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan kompensasi menurut Rivai (2009) kompensasi finansial merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan pada perusahaan yang akan mereka terima.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan pada perusahaan.

#### **2.1.1.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014), ada beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu:

**a. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

**b. Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

**c. Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

**d. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

**e. Stabilitas Karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

**f. Disiplin**

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

**g. Pengaruh serikat buruh**

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

**h. Pengaruh Pemerintah**

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan adanya pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

### **2.1.1.3 Indikator-Indikator Kompensasi**

Menurut Kasmir (2017) indikator untuk mengukur kompensasi finansial diantaranya sebagai berikut:

1. Gaji, jumlahnya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diemban.
2. Bonus, merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan.
3. Komisi, merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan.
4. Insentif, merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat.
5. Tunjangan, guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Robbins (2011) motivasi adalah proses kesediaan untuk mencapai sasaran organisasi dengan usaha tingkat tinggi, sejumlah individu memuaskan kebutuhan yang mengkondisikan kemampuan usahanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) motivasi adalah penyebab orang bertindak dengan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan.

Menurut Mangkunegara (2012) yaitu motivasi merupakan arah yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi dengan energi yang menggerakkan diri karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan bagi seseorang untuk melakukan tindakan guna mencapai kepuasan dalam mencapai tujuan.

### **2.1.2.2 Indikator-Indikator Motivasi**

Menurut Peterson dan Plowman 1985 dalam Priansa 2017 yaitu:

1. Keinginan hidup (*The Desire to Live*). Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. Keinginan atas suatu posisi (*The Desire for Position*). Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. Keinginan kekuasaan (*The Desire for Power*). Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.
4. Keinginan pengakuan (*The Desire for Recognition*). Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

## **2.1.3 Kinerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Nimran & Amirullah (2015) Kinerja karyawan (*job performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan standar yang ditetapkan perusahaan.

Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Sedangkan kinerja adalah tampilan setiap orang sebagai perilaku nyata prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peran dalam perusahaan (Rivai dan Sagala 2009).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dilakukan sesuai tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut

1. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, **motivasi** dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team,
4. Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi,
5. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.1.3.3 Indikator-Indikator Kinerja**

Menurut T.R Mitchel dalam Sedarmayanti (2011) sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Sejauh mana kinerja yang dihasilkan oleh karyawan mampu memberikan kualitas kerja yang diharapkan oleh organisasinya. Kinerja dari karyawan yang berkualitas akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan organisasi, selain itu juga kualitas kerja dari karyawan akan berdampak pula pada kepuasan pengguna.

b. Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu sangat diperhatikan dalam suatu organisasi, karena menyangkut kepercayaan dari pelanggan atau pengguna. Karyawan yang menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan akan membuat organisasi mampu berkembang karena pengguna telah mempercayai organisasi berdasarkan ketepatan waktu dalam pelayanan.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Kesadaran diri dari karyawan dalam melakukan dan melaksanakan tugas serta masalah yang dihadapinya tanpa bergantung dengan orang lain dalam menyelesaikannya. Inisiatif ini juga menilai bentuk tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang dihadapi. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi memiliki peran yang sangat dominan dalam suatu organisasi karena karyawan yang mempunyai inisiatif tinggi merupakan salah satu aset organisasi yang sangat berharga. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi ialah pegawai yang memiliki ide-ide atau gagasan baru dalam organisasi, ide-ide tersebut digunakan untuk menyelesaikan masalah kerja yang dihadapi.

d. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan dari sumberdaya manusia merupakan aspek penting dalam penerimaan karyawan. Karyawan yang memiliki

kemampuan khusus dapat membantu dalam memajukan organisasi, selain itu dengan adanya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan mampu membantu organisasi menyelesaikan permasalahan yang telah terjadi maupun yang akan terjadi. Karena pengetahuan dan wawasan serta keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu serta mempermudah dalam penyelesaian tugas.

e. Komunikasi (*Communication*)

Interaksi yang terjadi antara karyawan dengan atasan ataupun karyawan dengan pengguna dalam memecahkan masalah yang terjadi. Interaksi yang terjalin dengan baik akan membentuk kerjasama yang lebih harmonis, sehingga membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan memperlancar kerja serta mempererat hubungan antar individu yang ada dalam suatu organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi finansial, kinerja guru honorer dan motivasi kerja. Penelitian tersebut dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	Vina Andriana (2017)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile)	Kompensasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	Metode Kuantitatif Dengan Analisis Statistic	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak tetap. 2. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tidak tetap.
2.	Rini, Dibyantoro, M. Ihsan Ardianto (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang)	Kompensasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	Analisis Jalur	1. Kompensasi secara langsung terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.
3.	Karinta Paramitha Puri, Alwi Sudin, Suprayitno (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	Kompensasi (X), Motivasi (M), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Survei, Analisis Jalur	1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi 3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

		(Survey Pada Karyawan PD . BPR Bank Solo)			3. Motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4.	Christne Natalia G, Saryadi, Sendhan g Nurseto (2015)	Pengaruh Penilaian Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi (Study PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Undip Semarang)	Penilaian Kerja (X1), Kompensasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	Regresi Sederhana, Regresi Berganda Dan Jalur Path.	1. Penilaian kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. 2. Penilaian kerja, kompensasi melalui motivasi mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. 3. Penilaian kinerja mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel Mediasi.
5.	Sulistiawati Paita, Bernhard Tewel, Greis M. Sendow (2015)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Manado.	Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja (Y), Motivasi Kerja (Z)	Analisis Jalur	1. Kompensasi berpengaruh langsung kepada kinerja. 2. Lingkungan kerja berpengaruh langsung kepada kinerja. 3. Motivasi berpengaruh langsung kepada kinerja. 4. Kompensasi memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi. 5. Lingkungan kerja memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi.
6.	Dr. R. Dayananda (2017)	Effect Of Compensation On The Job Performance Among Hospital Employees.	Kompensasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Desain Survei cross-sectiona l dengan pendekatan	1. Gaji ditemukan menjadi faktor yang signifikan untuk kinerja pekerjaan karyawan. 2. Penghargaan adalah jenis kompensasi lain yang mempengaruhi

		A Meta Analysis.		kuantitatif dan kualitatif .	kinerja. 3. Kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan gratis, cuti sakit, paket tunjangan pensiun dan kompensasi selama liburan telah ditemukan menjadi faktor yang signifikan untuk kinerja pekerjaan.
7.	Rijalu Negash, Shimelis Zewude, Reta Megersa. (2014)	The Effect Of Compensation On Employees Motivation: In Jimma University academic staff.	Kompensasi (X), Motivasi Karyawan (Y)	Survei Deskriptif	Staff Akademik tidak termotivasi dan puas dalam sistem pembayaran Universitas

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang didasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama. Kinerja karyawan dapat meningkat disebabkan adanya beberapa faktor yaitu faktor kompensasi dan motivasi kerja.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis and Jackson, 2006). Oleh karena itu kompensasi finansial dalam meningkatkan upaya kinerja membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan kompensasi, serta iklim kepercayaan antar karyawan

dan perusahaan yang memberikan imbalan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan harapannya maka pekerjaan karyawan akan menjadi lebih baik dan hasil kinerja bisa maksimal serta kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Kinerja karyawan akan mengalami perubahan akibat kompensasi yang diterimanya, apabila jumlah kompensasi tersebut mendekati harapan karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, apabila jumlah kompensasi tidak sesuai harapan, maka kinerja dapat menurun. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Rini, dkk (2014) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **2.3.2 Hubungan Kompensasi Dengan Motivasi Kerja**

Kompensasi merupakan pemberian dari perusahaan terhadap karyawan yang sifatnya materi maupun non materi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi. Dalam konteks pekerjaan, seseorang akan mendapatkan kompensasi jika sudah melakukan tanggung jawabnya.

Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, dengan kompensasi yang baik maka akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Paita, dkk (2015) bahwa kompensasi memberi pengaruh langsung kepada motivasi kerja.

### **2.3.3 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Karyawan merupakan kunci utama dalam menjalankan suatu organisasi, oleh sebab itu sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan. Kinerja karyawan yang baik akan dapat membantu perusahaan mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam hal ini, motivasi kerja sangat penting bagi para karyawan karena dengan adanya motivasi kerja karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Perasaan senang dalam bekerja sebagai refleksi dari motivasi kerja akan meningkatkan kinerja secara langsung. Jadi semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Atau sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja, maka kinerja dapat menurun.

Pemberian motivasi yang baik diharapkan perilaku sumber daya manusia yang mengacu pada peningkatan kinerja karyawan sehingga memotivasi kerja menjadi sangat penting karena secara fungsional dianggap mempunyai kaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan

tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Paita, dkk (2015) bahwa motivasi memberi pengaruh langsung kepada kinerja.

#### **2.3.4 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Kompensasi akan didapat jika karyawan menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sehingga karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya semaksimal mungkin sehingga akan berdampak positif pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik, motivasi kerja perlu dibangkitkan agar kinerja karyawan dapat timbul secara maksimal. Semakin tinggi kompensasi yang didapat, maka karyawan semakin terdorong untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal ini telah

dibuktikan dari penelitian Andriana (2017) bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Sedangkan kompensasi memberi pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi dimana kompensasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja tinggi. Jika kompensasi diatur dengan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian Paita, dkk (2015) bahwa kompensasi memberikan pengaruh tidak langsung kepada kinerja melalui motivasi.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

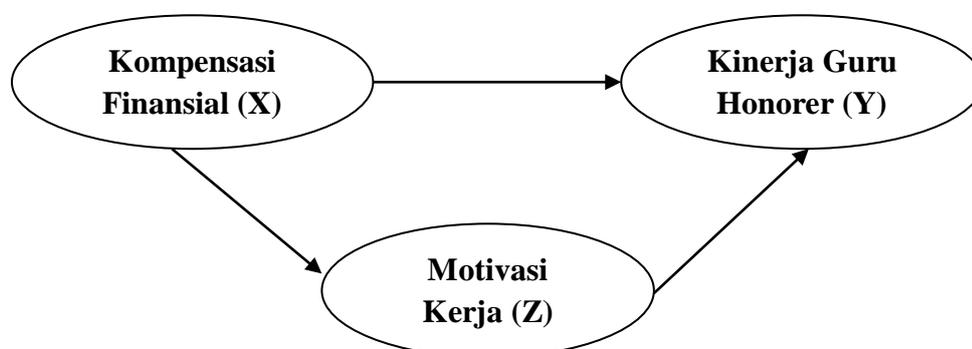
Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dan landasan teori maka peneliti berpendapat bahwa :

Kompensasi diberikan ketika karyawan sudah melakukan pekerjaannya. Tingkat kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi kompensasi namun juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, sehingga saat karyawan belum menyelesaikan tugasnya maka karyawan mempunyai motivasi untuk melakukan tugasnya semaksimal mungkin untuk segera menyelesaikan tugasnya yang akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan dan otomatis berdampak pada kinerja suatu organisasi. Jika kompensasi rendah maka motivasi diri karyawan akan menurun sehingga karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal yang

akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan serta kinerja perusahaan.

Jadi, kompensasi akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan cenderung bekerja dengan maksimal sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Kompensasi terhadap kinerja menunjukkan motivasi dalam melakukan tugas-tugas yang telah diberikan. Dengan kompensasi yang tinggi maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan perusahaan akan terwujud.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu di atas dapat digambarkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi motivasi, maka kerangka konseptualnya adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis

H1 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja guru honorer SMPN I Ngoro Jombang

H2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja guru honorer SMPN I Ngoro Jombang

- H3 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru honorer SMPN I Ngoro Jombang
- H4 : Diduga ada pengaruh kompensasi finansial positif terhadap kinerja guru honorer melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada SMPN I Ngoro Jombang