

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Lijan Poltak Sinambela, dkk., mengemukakan bahwa kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.¹³ Menurut Prawirosentono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁴

Payaman Simanjuntak berpendapat bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.¹⁵ Menurut Judith A. Hale mendefinisikan Kinerja sebagai “*Doing meaningful work in effective and efficient ways*”. Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.¹⁶

Colquitt mengatakan Performance “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”. Maksudnya Kinerja adalah nilai

¹³ Sinambela, Litjan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 480

¹⁴ *Ibid*, hlm 481

¹⁵ Zainal, Veithzal Rivai, et.al. 2014. *Manajemen Sumeber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 406

¹⁶ Kasmir. 2016. *Manajemen Sumeber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 183

dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja juga menurut Colquitt ditentukan oleh tiga faktor yaitu :¹⁷

1. Kinerja Tugas (*task performance*)
2. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
3. Dan perilaku produktif tandangan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah Al-Fath ayat 29 dan Surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ
تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي
وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي
الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ
يُعِجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا
الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya : “Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka

¹⁷ Ibid, hlm 183

tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.”¹⁸

Di jelaskan juga dalam surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”¹⁹

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keuasaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.²⁰

¹⁸ QS. Al-Fath:48/29

¹⁹ QS. Al-Jumu'ah:62/10

²⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemah*

a. Teori Kinerja Karyawan

Menurut *Geogepoulus* dalam Setyaningrum menyebutkan *Path Goal Theory* bahwa kinerja adalah fungsi dari *Facilitating Process* dan *Inhibiting Process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan needs (*Goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*Facilitating Process*).²¹

b. Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan berpengaruh terhadap pertumbuhan suatu perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja yang teratur dan sistematis. Penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia. Pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja objektif, yang dapat diterima pegawai dengan baik. Sebaliknya, jika penilaian kinerja yang dilakukan subjektif, maka akan menyebabkan pegawai terdemotivasi dan membuat ketidakpuasan.

Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah proses mengavaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian

²¹ Setyaningrum, Shanti. 2016. Skripsi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Kebumen (Persero)". Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Hlm, 19

mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.²²

Davis mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu pegawai. Jadi, kinerja perlu dilakukan melalui proses tertentu seperti yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.²³

c. Manfaat Penilaian Kerja

Terdapat beberapa manfaat dari penilai kerja, yaitu:²⁴

1) Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan baik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2) Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati pekerjaan sesuai kemampuannya.

3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4) Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

²² Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana, hlm 406

²³ Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 185

²⁴ Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. hlm 264

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:²⁵

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara besar, sesuai dengan yang telah ditetapkan

2) Pengetahuan

Maksud dari pengetahuan ini adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya

3) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda antara satu sama yang lainnya.

e. Indikator Kinerja

Ada 5 indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins, yaitu:²⁶

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari

²⁵ Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers, hlm 189-190.

²⁶ Bintoro dan Daryanto. 2015. *Manajemen Penelitian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media, hlm 107-108

penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang digunakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4) Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa mintak bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Moh. As'ad, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.²⁷ Stave M. Jex

²⁷ Suntoyo, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru, hlm 23

berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.²⁸

Weihrich, Koontz menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkan tercapai.²⁹ Menurut Mangkunegara bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.³⁰

Menurut Greenberg dan Baron, kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya.³¹ Menurut Davis dan Newstrom berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.³²

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya dengan adil. Sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi :

²⁸ Sinambela, Litjan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 302

²⁹*Ibid*, hlm 302

³⁰*Ibid*, hlm 302

³¹*Ibid*, hlm 302

³²*Ibid*, hlm 302

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*³³

Dan juga dalam surah As-Saba’ ayat 4 yaitu :

لِيَجْزِيَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَوْلِيَّكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ
وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٤﴾

*Artinya : “Supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezeki yang mulia”.*³⁴

Ayat diatas menjelaskan kaitan dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan finansial yang akan membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah kita. Kualitas pekerjaan yang prima akibat

³³ QS. Al-Maidah:5/8

³⁴ QS. As-Saba’:34/4

ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita dihargai oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat buat orang lain, hal ini kan membuat kita akan merasa puas dengan pekerjaan kita.³⁵

a. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk dikutip oleh Moh. As'at, bahwa terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu :³⁶

1. *Discrepancy theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Discrepancy theory (teori ketidaksesuaian) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan keidakadilan. *Input* adalah faktor bernilai bagi

³⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*

³⁶ Zainal, Veithzal Rivai, et.al. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 621

karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Prinsip *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor) bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinyu. Teori ini terbagi menjadi dua kelompok oleh Frederick Herzberg, yaitu:

- a. *Satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. *Dissatisfiers* (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlakukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak

terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, mereka akan merasa kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.³⁷

Dalam teori ini menekankan pada nilai-nilai yang dimana kepausan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor-faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pada pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan jika mungkin perusahaan dapat memberikannya.

³⁷ Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 503-504

b. Faktor-faktor tentang Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:³⁸ Faktor hubungan antar karyawan: antar lain hubungan anantara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di anantara karyawan dan sugesti dari teman kerja.

- 1) Faktor individual, hubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaan, usia orang dengan pekerjaan dan jenis kelamin.
- 2) Faktor keadaan keluarga karyawan
- 3) Rekreasi, meliputi pendidikan

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans, tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap indovideu karyawan berbeda standar kepuasannya.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja, antara lain:³⁹

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Suka tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

³⁸ Danang Suntoyo. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Serbu, hlm 25

³⁹ Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia. 2016. "Pengaruh Job Enrichment Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya". *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol. 3 No. 1

2) Atasan

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahannya, atasan yang baik adalah atasan yang memiliki figure bukan hanya sebagai atasan saja tetapi juga bisa dianggap sebagai teman.

3) Teman sekerja

Merupakan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

3. Kompensasi

Menurut Cardoso, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsisten internal dan konsisten eksternal. Konsisten internal berkaitan dengan konsep pengganjian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsep eksternal berkaitan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan konsistensi eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjadi

perasaan puas dan para pekerja tetap termotivasi serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan.⁴⁰

Menurut Merihot Tua E.H, kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran kompensasi di atas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.⁴¹

Menurut Panggabean, mendefinisikan kompensasi sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.⁴² Singodimedjo, mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seseorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/ tenaga yang telah di berikanya pada perusahaan tersebut.

Rivai dan Sagala mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Mereka membedakan kompensasi dengan *upah*, yaitu balas

⁴⁰ Suntoyo, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Bukun Seru, hlm 154

⁴¹ *Ibid*, hlm 154

⁴² Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group, hlm 181

jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi; *gaji*, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai pegawai yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi; insentif, yaitu bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau karena penghematan biaya yang dilakukan.⁴³

Di dalam Islam kompensasi harus diberikan dan dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan yang telah dijanjikan oleh perusahaan. Allah SWT telah menegaskan tentang imbalan dalam Al-Qur'an surah At-Taubah Ayat 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*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”.*⁴⁴

Surat At-Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita

⁴³ Sinambela, Litjan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 219

⁴⁴ QS. At-Taubah:9/105

kerjakan dan yang paling penting unik dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwa motivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Sebab kalau motivasi bekerja tidak benar, Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.⁴⁵

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.⁴⁶

a. Teori Kompensasi

Menurut Victor H. Vroom dalam Sajudinnoor menyebutkan seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan.⁴⁷

Dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan perusahaan dan hubungan antara penghargaan

⁴⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*

⁴⁶ Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Hlm 187

⁴⁷ Sajudinnoor. 2014. "Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pegawai Non Medis Rsud Kepanjen Kabupaten Malang)". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 2

perusahaan dengan tujuan karyawan. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya sering kali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Perusahaan harus pandai-pandai mengelolah pemberian kompensasi, mengingat jika pemberian kompensasi lebih rendah atau lebih, sedikit jumlahnya kan mengakibatkan *turnover* karyawan. Dalam praktiknya ada banyak jenis kompensasi dibagi kedalam dua macam kompensasi, yaitu:⁴⁸

1) Komponen Keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan, atau tahunan). Jenis kompensasi keuangan dapat berupa :

⁴⁸ Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers, hlm 241-242

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang penting dalam organisasi.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Gaji tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau menjadi karyawan.

c) Bonus

Bonus adalah sejumlah yang akan ditambahkan ke gaji karyawan, biasanya diperuntukkan bagi karyawan sebagai hadiah karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik.

d) Komisi

komisi adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai disamping memperoleh gaji pokok juga diberikan kompensasi karena keberhasilan melaksanakan tugas, atau

pegawai yang memperoleh penghasilannya semata-mata berupa komisi.

e) Insentif

insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi. Maka mereka yang lebih produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlakukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah yang dicapai dan tidak juga terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2) Kompensasi bukan keuangan

Kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari:

- a) Tunjangan karyawan
- b) Tunjangan anak/istri
- c) Tunjangan perumahan
- d) Tunjangan kendaraan

- e) Tunjangan komunikasi
- f) Tunjangan pendidikan
- g) Tunjangan liburan
- h) Tunjangan hari tua
- i) Tunjangan hari raya

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Dalam suatu perusahaan setiap kegiatan pasti memiliki tujuan untuk mencapai tujuan dari perusahaan, seperti halnya pemberian kompensasi kepada karyawan. Menurut T. Hani Handoko, tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah:⁴⁹

1. Memperoleh Personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

jika tingkan kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang akan keluar, sehingga untuk mencegahnya perlu diatur kompensasi yang kompetitid bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain.

⁴⁹ Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm 242-243

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan konsistensi eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Jangan sampai terjadi ketimpangan dalam pemberian kompensasi di dalam organisasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

kompensasi hendaknya mendorong perilaku-prilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawan.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memerhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Menurut F. Cardoso Gomes, kompensasi mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Bagi para pejabat

Para pejabat terpilih ingin secara jelas menetapkan gaji sehingga mempermudah pembuatan proyeksi anggaran. Para manajer instansi ingin sistem kompensasi dan tunjangan yang memungkinkan mereka untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan cukup baik guna mencapai tujuan-tujuan program. Gaji dan tunjangan yang diberikan di dasarkan pada apa yang telah diprediksikan secara baik dalam manajemen anggaran, yang dianggap cukup fleksibel untuk bayar para pegawai yang produktif.

2. Bagi para pekerja

Ada beberapa alasan mengenai perkiraan penggajian tersebut, yaitu :

- a. Para pegawai ingin mengetahui penggajian sehingga mereka bisa membuat rencana keuangan mereka, merencanakan liburan, atau untuk kepentingan pensiun.
- b. Para pekerja juga ingin menilai apakah upah yang mereka terima adil. Ini berarti mereka ingin keterbukaan gaji dan keuntungan dalam organisasi, dan keterbukaan kriteria yang dipakai untuk menilai suatu pekerjaan dan kinerja pegawai.
- c. Para pegawai ingin memaksimalkan gaji dan tunjangan.

d Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Moekijat, untuk tercapainya keadilan, maka ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai, yaitu:⁵⁰

1. Pendidikan, pengalaman dan tanggungan

Ketiga faktor tersebut harus diperhatikan. Bagaimanapun juga tingkat upah seorang sarjana dari yang belum sarjana harus dibedakan, demikianpun antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman.

2. Kemampuan perusahaan

Faktor ini dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belum berada dalam proporsi yang setepat- tepatnya. Jika perusahaan mengalami keuntungan, para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.

3. Keadaan ekonomi

Keadaan ekonomi atau ngkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dalam pemberian upah.

4. Kondisi-kondisi pekerjaan

Orang yang bekerja di daerah terpencil atau lingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja di daerah yang ada

⁵⁰ Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Buku Seru, hlm 157-158

tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

e. Metode Kompensasi

Ada 2 metode untuk menentukan metode pemberian kompensasi, yaitu :⁵¹

1. Metode Tunggal

Metode tunggal ialah metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2. Metode Jamak

Metode jamak adalah metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi, standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada organisasi swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi. Berikut ini tiga cara pemberian kompensasi menurut metod jamak.

a. Pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu

Dalam sistem waktu, besaran kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu dan

⁵¹ Sinambela, Litjan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 233

bulan. Dalam sistem waktu ini, administrasi pengupahan relatif mudah karena dapat diterapkan pada semua pegawai. Baik pegawai tetap maupun pegawai harian. Biasanya sistem ini diterapkan jika kinerja sulit diukur perunitnya, dan bagi pegawai tetap, kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi hanya didasarkan pada lamanya waktu bekerja, bukan berdasarkan kinerjanya. Kelemahan sistem ini ialah pekerja yang malaspun kompensasinya dibayar sama.

b. Pembayaran kompensasi berdasarkan satuan produksi

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pegawai, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem ini, besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diberikan, bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada pegawai tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi pegawai administrasi. Sistem ini memberikan kesempatan pada pegawai yang bekerja bersungguh-sungguh, serta berkinerja baik untuk memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi, prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.

c. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan

Sistem borongan adalah cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, seperti lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem ini, pegawai bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung pada kecermatan kalkulasi mereka atas pekerjaan.

f Indikator Kompensasi

Menurut Singodimedjo, indikator kompensasi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 4, yaitu:⁵²

1) Gaji

Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (sebulan sekali). karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan tetap dan lulus dari masa percobaan.

2) Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut partisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

⁵² Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, hlm 183-184

Contohnya tunjangan jabatan, keluarga, transport, perumahan dan sebagainya.

3) Insentif atau bonus

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya insentif 5% dari gaji bagi karyawan yang melakukan penjualan melampaui target yang telah di tentukan

4) Fasilitas

Kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materi. Namun tidak semua perusahaan mampu menyediakan fasilitas untuk karyawannya karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Pada umumnya, jenis fasilitas yang sering diberikan oleh berbagai perusahaan, anatara lain fasilitas lingkungan kerja, antar jemput, makan siang dan fasilitas perumahan.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan telaah yang sudah dilakukan terhadap beberapa sumber kepustakaan, penulis melihat bahwa apa yang menjadi masalah pokok penulisan ini tampaknya sangat penting dan prospektif untuk diteliti. Berikut penelitian terdahulu yang dijadikan tinjauan pustaka:

Usman Fauzi (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda”. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁵³

Putu Agus Candra Mahardika, I Wayan Bagia dan Ni Nyoman Yulianthini (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan.⁵⁴

Nizar Alam Hamdani dan Fatwa Otto Padila (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁵⁵

Deflin Tresye Nanulaitta (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan KSU Ambonia Mekar di Kota Ambon”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.⁵⁶

Deden Rudy Mustafa (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung”. Hasil penelitian menunjukkan

⁵³ Fauzi Usman. 2014. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda”. *e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 2 No. 3

⁵⁴ Mahardika Putu Agus Candra, I Wayan Bagia dan Ni Nyoman Yulianthini. 2016. “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina”. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganेशha*, Vol. 4

⁵⁵ Nizar Alam Hamdanil dan Fatwa Otto Padila. 2016. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut”. *Jurnal Wacana Ekonomi*, Vol. 15 No. 03

⁵⁶ Nanulaitta, Delfin Tresye. 2018. “Pengaruh Kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KSU Amboina Mekar di Kota Ambon”. *Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS)*, Vol. 5 No. 2

bahwa kompensasi akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja.⁵⁷

Raja Devi Ramadanita dan Kasmiruddin (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.⁵⁸

Widya Parimita, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.⁵⁹

Rani Veriyani dan Arif Partono Prasetio (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi”. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.⁶⁰

Framelita Mariana Wala, Yantje Uhing dan Genita Lumintang (2017) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado”.

⁵⁷ Mustafa Deden Rudy. 2015. “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung”. *Barista*. Vol. 2 No. 2

⁵⁸ Ramadanita Raja Devi dan Kasmiruddin. 2018. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru”. *JOM FISIP*, Vol. 05 No. 1

⁵⁹ Parimita Widya, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru. 2018. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari”. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 9 No. 1

⁶⁰ Rani Veriyani dan Arif Partono Prasetio. 2018. “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi”. *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 2 No. 2

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁶¹

Tri Ebel Ezra (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan kerja dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tebar Tandan Tenerah-Sampoerna Agro Tbk Di Kabupaten Landak”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁶²

Endik Sunaryo dan Henri Widiyah Nasrul (2018) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁶³

Ika Lusiana, Shanti Kirana A dan Faula Arina (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) (Studi Kasus di Divisi Produksi PT. XYZ)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.⁶⁴

⁶¹ Wala Framelita Mariana, Yantje Uhing dan Genita Lumintang. 2017. “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado”. *Jurnal Emba*. Vol. 5 No. 2

⁶² Ezra Tri Ebel. 2017. “Pengaruh Kepuasan kerja dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tebar Tandan Tenerah-Sampoerna Agro Tbk Di Kabupaten Landak”. *Jurnal Manajemen Update*, Vol. 6 No. 4

⁶³ Sunaryo Endik dan Henri Widiyah Nasrul. 2018. “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam”. *Dimensi*, Vol. 7 No. 1

⁶⁴ Lusiana Ika, Shanti Kirana A dan Faula Arina. 2015. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Habib Alwan Ibnu dan Indi Djastuti (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.⁶⁵

Rika Intan Juniasari, Tedi Rusman dan Nurdin (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.⁶⁶

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Usman Fauzi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda	- Menggunakan analisis regresi berganda
2.	Putu Agus Candra	Pengaruh Kompensasi dan	- Menggunakan

Menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) (Studi Kasus di Divisi Produksi PT. XYZ)”.
Jurnal Ilmiah, Keilmuan, dan Penerapan Teknik Industri, Vol. 3 No. 1

⁶⁵ Alwan Habib Ibnu dan Indi Djastuti. 2018. “Pengaruh Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada CV. Manfaat di Ambarawa). *Diponegoro Journal Of Manajement*, Vol. 7 No. 4

⁶⁶ Juniasari Rika Intan, Tedi Rusman dan Nurdin. 2018. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan”. *Jurnal Edukasi Ekobis (JEE)*, Vol. 6 No. 7

	Mahardika, I Wayan Bagia dan Ni Nyoman Yulianthini (2016)	Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina	variabel disiplin kerja sebagai variabel independen.
3.	Nizar Alam Hamdanil dan Fatwa Otto Padilah (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut	- Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen - Teknik analisis regresi berganda
4.	Delflin Tresye Nanulaitta (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadapn Kinerja Karyawan KSU Ambonia Mekar di Kota Ambon	- Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen - Menggunakan analisis regresi berganda
5.	Deden Rudy Mustafa (2015)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada	- Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel

		Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung	independen
6.	Raja Devi Ramadanita dan Kasmiruddin (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru	- Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen
7.	Widya Parimita, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari	- Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen - Menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori
8.	Rani Veriyani dan Arif Partono Prasetio (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawa Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi	- Menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis deskriptif
9.	Framelita Mariana Wala, Yantje Uhing dan Genita	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada	- Menggunakan variabel stres kerja sebagai variabel

	Lumintang (2017)	Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado	independen - Menggunakan analisis regresi linier berganda
10.	Tri Ebel Ezra (2017)	Pengaruh Kepuasan kerja dan <i>Self Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tebar Tandan Tenerah-Sampoerna Agro Tbk Di Kabupaten Landak	- Menggunakan variabel <i>Self Esteem</i> sebagai variabel independen
11.	Endik Sunaryo dan Henri Widiyah Nasrul (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam	- Menggunakan variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel independen
12.	Ika Lusiana, Shanti Kirana A dan Faula Arina (2015)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) (Studi Kasus di Divisi	- Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> - Menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i>

		Produksi PT. XYZ)	(SEM)
13.	Habib Alwan Ibnu dan Indi Djastuti (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)	- Objek penelitian
14.	Rika Intan Juniasari, Tedi Rusman dan Nurdin (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan	- Menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber 2019

C. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang masih harus diuji kebenarannya secara empirik. Menurut Lungberg, hipotesis merupakan sebuah generalisasi yang bersifat tentatif sebuah generalisasi tentatif yang valid yang masih harus diuji. Dalam tahap yang paling dasar hipotesis dapat berupa firasat, prediksi ide imajinatif yang menjadi dasar penyelidikan lebih lanjut.⁶⁷

Melihat alasan diatas terlihat bahwa sangat penting sebagai langkah awal sebelum kesimpulan diambil, berdasarkan kenyataan tersebut diatas maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut:

⁶⁷Muhajirin, Maya Panorama. *Pendekatan Praktis Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Palembang: Penerbit idea Press, hlm. 96

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Sehingga karyawan akan berusaha mempertahankan dan meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan tidak mendapatkan kompensasi yang layak dan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan maka karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di perusahaan. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Usman Fauzi⁶⁸ dan Nizar Alam Hamdanil dan Fatwa Otto Padilah⁶⁹ yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Usman Fauzi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda	- Menggunakan analisis regresi berganda

⁶⁸ Fauzi Usman. 2014. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda". *e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 2 No. 3

⁶⁹ Nizar Alam Hamdanil dan Fatwa Otto Padila. 2016. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. RGSD Berkah Jaya Garut". *Jurnal Wacana Ekonomi*, Vol. 15 No. 03

2	Nizar Alam Hamdanil dan Fatwa Otto Padilah (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. RGSB Berkah Jaya Garut	- Menggunakan Variabel Lingkungan Kerja - Teknik analisis regresi berganda
---	---	---	--

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber 2019

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Siagian, jika pegawai diliputi perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, maka dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif artinya apabila permasalahan kompensasi tidak dapat terselesaikan dengan baik maka dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.⁷⁰ Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Widya Parimita et al.⁷¹ dan Rani Veriyani et al.⁷² yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

⁷⁰ Siagian, Sondang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi. Aksara, hlm. 253

⁷¹ Paramita Widya, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Bahari". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 9 No. 1

⁷² Veriyani Rani dan Arif Partono Prasetio. 2018. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi". *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akutansi)*, Vol. 2 No. 2

Tabel 2.3

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Widya Parimita, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari	- Menggunakan variabel Motivasi Kerja - Menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori
2	Rani Veriyani dan Arif Partono Prasetio (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Soljer Abadi	- Menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan analisis deskriptif

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber 2019

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan.

Secara teoritik menurut August W. Smith kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih tegas lagi dari Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hal yang diperoleh

seseorang dari perbuatannya. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.⁷³ Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Framelita Mariana Wala, Yantje Uhing dan Genita Lumintang⁷⁴ dan Tri Ebel Ezra⁷⁵ yang penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.4

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Kepuasan Kerja Berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Framelita Mariana Wala, Yantje Uhing dan Genita Lumintang(2017)	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado	- Menggunakan variabel stres kerja sebagai variabel independen - Menggunakan analisis regresi linier berganda

⁷³ Suwanto dan Donni Juni Priansa. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, hlm 196

⁷⁴ Wala Framelita Mariana, Yantje Uhing dan Genita Lumintang. 2017. "Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado". *Jurnal Emba*. Vol. 5 No. 2

⁷⁵ Isnaini Fanny Zulida, Bambang Swasto Sunuharyo dan Edlyn Khurotul Aini. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61 No. 3

2	Tri Ebel Ezra (2017)	Pengaruh Kepuasan kerja dan <i>Self Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tebar Tandan Tenerah-Sampoerna Agro Tbk Di Kabupaten Landak	- Menggunakan variabel <i>Self Esteem</i> sebagai variabel independen
---	-------------------------	---	---

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber 2019

Bedasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan akan memberikan karyawannya kompensasi yang dimana kompensasi itu sendiri merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan karyawan untuk mencari dan bertahan terhadap suatu pekerjaan. Dalam hal ini, tujuan karyawan terhadap kompensasi sudah menjadi motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di di perusahaan. Maka dari itu, kompensasi merupakan hal yang sangat penting untuk memutuskan apakah karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap kompensasi yang diberikan dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal tersebut didukung dengan

hasil penelitian Ika Lusiana et al.⁷⁶ dan Habib Ibnu Alwan et al.⁷⁷ yang penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Tabel 2.5

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Ika Lusiana, Shanti Kirana A dan Faula Arina (2015)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> (Studi Kasus di Divisi Produksi XYZ)	- Menggunakan variabel Motivasi Kerja - Menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>

⁷⁶ Lusiana Ika, Shanti Kirana A dan Faula Arina. 2015. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* (Studi Kasus di Divisi Produksi XYZ). *Jurnal Ilmiah, Keilmuan, dan Penerapan Teknik Industri*, Vol. 3 No. 1.

⁷⁷ Alwan Habib Ibnu dan Indi Djastuti. 2018. "Pengaruh Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada CV. Manfaat di Ambarawa). *Diponegoro Journal Of Manajement*. Vol. 7 No. 4

2	Habib Alwan Ibnu dan Indi Djastuti (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)	- Objek Penelitian
---	--	--	--------------------

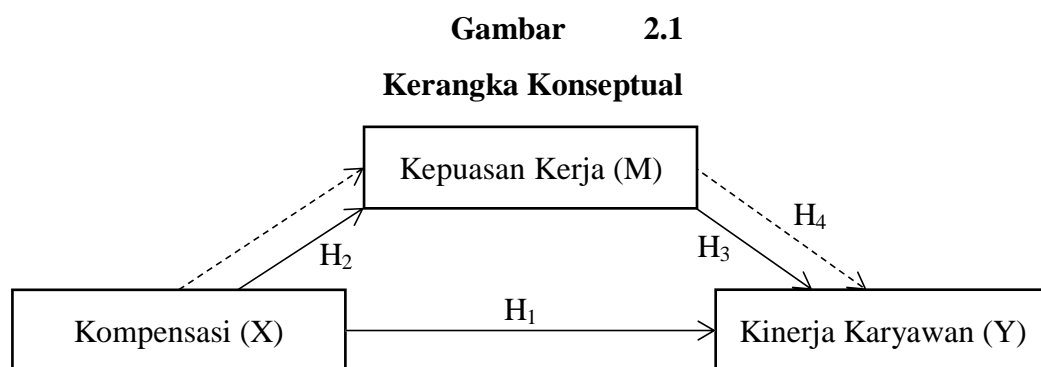
Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber 2019

Bedasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karnawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

D. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal penting.⁷⁸ Maka kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini (2019)

Keterangan :

⁷⁸ Wulandari, Frida Setya Ayu. 2015. *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Merek Terhadap Keputusan pemilihan Produk Tabungan (Studi Pada Bank Syariah Cabang Yogyakarta*, hlm. 36.

- > : Pengaruh Interaksi masing-masing variabel independen terhadap variabel dan variabel *intervening*
- > : Pengaruh Interaksi masing-masing variabel independen terhadap variabel melalui variabel *intervening*

E. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang masih harus diuji kebenarannya secara empirik. Menurut Lungberg, hipotesis merupakan sebuah generalisasi yang bersifat tentatif sebuah generalisasi tentatif yang valid yang masih harus diuji. Dalam tahap yang paling dasar hipotesis dapat berupa firasat, prediksi, ide imajinatif yang menjadi dasar penyelidikan lebih lanjut.⁷⁹

Melihat alasan diatas bertlihat bahwa sangat penting sebagai langkah awal sebelum kesimpulan diambil, bedasarkan kenyataan tersebut diatas maka hipotesis yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

- H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₄ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.