

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Tetapi jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis karena memang kompensasi itu penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri. Jadi, Departemen Personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan.

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa mereka. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Bentuk-bentuk kompensasi;

##### **a. Kompensasi finansial langsung**

Bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Seluruh imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung

c. Kompensasi nonfinansial

Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja

d. Keadilan dalam kompensasi

Keadilan finansial adalah persepsi para karyawan bahwa mereka diperlakukan secara adil.

Teori keadilan adalah teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari situ dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain yang sebanding yang mereka pilih dan yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau bisa tidak menyerupai mereka.

Bentuk-bentuk keadilan kompensasi ;

a. Keadilan finansial

Persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan

b. Keadilan eksternal

Keadilan yang terwujud ketika karyawan pada sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang serupa di perusahaan lainnya.

c. Keadilan internal

Keadilan yang terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaannya dalam organisasi yang sama

d. Keadilan karyawan

Keadilan yang terwujud ketika orang-orang yang menjalankan pekerjaan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.

e. Keadilan tim

Keadilan yang tercapai ketika tim di beri imbalan berdasarkan produktivitas kelompoknya.

Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan mailig kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan alas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan satuan kerja. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa "kekuasaan" yang dimiliki seorang Pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutинnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*otonomi*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian. Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi pegawai baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap satuan kerja. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai satuan kerja.

### **2.1.2 Finansial Langsung**

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Kompensasi finansial langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Dessler (2009) menjelaskan

bahwa kompensasi langsung adalah pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, *insentif*, komisi dan bonus. Sedangkan menurut Wibowo (2011), kompensasi langsung adalah kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti *insentif* dan *gain sharing*.

Kompensasi langsung adalah imbalan yang diterima karyawan dalam tenggang waktu yang telah di tentukan, kompensasi langsung merupakan imbalan yang berbentuk upah/gaji. Menurut (Mondy, 2008) kompensasi finansial langsung adalah bayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Menurut Hariandja (2002: 244) kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, bonus, dan konsumsi. Dessler (2009) menjelaskan bahwa kompensasi langsung adalah pembayaran langsung 10 dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan menurut Nawawi (2011) kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Menurut Hariandja (2002: 245) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Marihot (2002:235) mengatakan bahwa gaji adalah pembayaran tetap yang diterima seseorang dari anggotanya dalam sebuah organisasi.

#### 1. Determinan kompensasi Finansial langsung

##### A. Organisasi sebagai determinan kompensasi finansial langsung

Kebijakan kompensasi dan kemampuan untuk membayar merupakan factor-faktor organisasi yang harus di pertimbangkan

##### a) Kebijakan kompensasi

Kebijakan yang menyediakan panduan umum untuk mengambil keputusan kompensasi.

##### ➤ Pemimpin dalam bayaran

Organisasi yang membayar upah dan gaji lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan pesaing

➤ Harga pasar

Rata-rata bayaran yang sebagian besar pemberi kerja berikan untuk pekerjaan yang serupa dalam bidang atau industry tertentu

➤ Pengikut dalam bayaran

Perusahaan-perusahaan yang memilih untuk membayar di bawah harga pasar karena kondisi keuangan yang buruk atau memiliki keyakinan tidak di perlukannya karyawan berkemampuan tinggi.

b) Kemampuan untuk membayar

Penilaian suatu organisasi atas kemampuannya untuk membayar juga merupakan factor penting dalam menentukan level bayaran. Perusahaan yang sukses secara finansial cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi dari rata-rata. Namun, kekuatan finansial organisasi hanya menetapkan batas tertinggi mengenai jumlah yang akan dibayar.

B. Pasar tenaga kerja sebagai determinan kompensasi finansial langsung

Pasar tenaga kerja adalah karyawan potensial yang berada dalam wilayah geografis asal karyawan tersebut di rekrut.

a) Survei kompensasi

Alat untuk memperoleh data mengenai jumlah yang di bayar perusahaan-perusahaan lain untuk pekerjaan atau kelas pekerjaan tertentu dalam pasar tenaga kerja tertentu.

b) Kelayakan

Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal).

c) Biaya hidup

d) Serikat pekerja

e) Perekonomian

Perekonomian sangat memengaruhi keputusan-keputusan kompensasi finansial. Contohnya, perekonomian yang tertekan umumnya meningkatkan pasokan tenaga kerja dan hal ini menyebabkan turunnya harga pasar.

### C. Pekerjaan sebagai determinan kompensasi finansial langsung

#### a) Evaluasi pekerjaan

Proses menentukan nilai relative sebuah pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain

4 metode evaluasi pekerjaan tradisional ;

##### ➤ Metode peringkat

Metode evaluasi pekerjaan yang melalui metode tersebut penilai mempelajari deskripsi dari setiap pekerjaan yang di evaluasi dan menyusun pekerjaan-pekerjaan tersebut secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan

##### ➤ Metode klasifikasi

Metode evaluasi pekerjaan yang melalui metode tersebut kelas-kelas atau jenjang-jenjang di definisikan untuk mendeskripsikan sekelompok pekerjaan

##### ➤ Metode perbandingan

Metode evaluasi pekerjaan yang berasumsi bahwa ada lima factor universal yang meliputi persyaratan mental, keterampilan, persyaratan fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja, serta evaluator mengambil keputusan atas factor-faktor tersebut secara independen.

##### ➤ Metode poin

Metode evaluasi pekerjaan yang melalui metode tersebut, para penilai mengalokasikan nilai angka untuk factor-faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relative pekerjaan

#### b) Penetapan harga pekerjaan

Menempatkan nilai dollar pada nilai pekerjaan

- **Tingkatan bayaran**  
Pengelompokan pekerjaan - pekerjaan yang serupa untuk menyederhanakan penetapan harga pekerjaan.
  - **Rentang bayaran**  
Tariff bayaran minimum dan maksimum dengan perbedaan yang cukup antara keduanya untuk membentuk perbedaan bayaran yang signifikan.
- D. Karyawan sebagai determinan kompensasi finansial langsung
- a) **Kinerja pekerjaan-bayaran berbasis kinerja**  
Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh karyawan adalah kinerja pekerjaannya. Tujuan bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas.  
Pendekatan manajemen kompensasi
    - **Bayaran prestasi**  
Kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja mereka.
    - **Bayaran variable (bonus)**  
Penghargaan finansial tahunan sekali bayar berdasarkan produktivitas yang tidak di tambah pada bayaran pokok.
    - **Output kerja**  
Rancangan bayaran insentif dimana para karyawan di bayar untuk setiap unit yang mereka hasilkan.
  - b) **Keterampilan-bayaran berbasis keterampilan**  
System yang memberi imbalan para karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan mereka yang berhubungan dengan pekerjaannya, bukan untuk title pekerjaan mereka.
  - c) **Kompetensi-bayaran berbasis kompetensi**  
Rancangan kompensasi berupa pemberian imbalan kepada karyawan atas kemampuan yang mereka capai
  - d) **Senioritas**  
Lama waktu seorang karyawan bergabung dengan perusahaan, divisi, departemen, atau pekerjaan.

e) Pengalaman

Terlepas dari sifat tugasnya pengalaman memiliki potensi untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk berprestasi.

f) Keanggotaan organisasi

Tujuan imbalan berdasarkan keanggotaan organisasi adalah untuk memelihara tingkat stabilitas tenaga kerja yang tinggi dan menghargai loyalitas

g) Potensi

h) Pengaruh politik

Perusahaan tidak boleh membiarkan pengaruh politik menjadi factor dalam menentukan kompensasi finansial

i) keberuntungan

akan sangat berguna jika kita berada ditempat yang tepat pada waktu yang tepat.

### **2.1.3 Finansial Tidak Langsung**

Finansial tidak langsung yaitu imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan dalam bentuk benefit, atau bersifat tunjangan pelengkap seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, asuransi, dan lain sebagainya. Menurut Nawawi (2011) kompensasi tidak langsung adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan. Menurut (Sulastri, 2016) kompensasi finansial tidak langsung atau kompensasi pelengkap merupakan salah satu pemberian bentuk kompensasi berupa penyediaan paket benefit dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung yang berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan kata lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.



Kompensasi tidak langsung adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan (Nawawi, 2011). Sedangkan menurut Notoadmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian keuntungan bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap. Kompensasi ini bisa berupa uang ataupun barang. Menurut Nawawi (2001:316), kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai keuntungan organisasi atau perusahaan.

Sejalan dengan itu, Handoko (2001:183) juga memberikan pandangannya bahwa kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan.

Kompensasi tidak langsung ini bisa dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu sebagai berikut;

1. Cuti

Cuti diberikan untuk waktu tidak bekerja. Kompensasi ini meliputi periode cuti tahunan, cuti hamil, kecelakaan, izin anggota keluarga meninggal, dan sebagainya.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji yang diterima oleh karyawan. Contoh tunjangan adalah tunjangan jabatan, tunjangan makan, tunjangan kesehatan, tunjangan kendaraan, tunjangan anak dan istri, dan lain sebagainya.

### 3. Asuransi

Asuransi diberikan perusahaan untuk menjamin kesejahteraan karyawannya. Setidaknya ada dua asuransi yang wajib diberikan di Indonesia yaitu asuransi kesehatan alias BPJS Kesehatan dan asuransi tenaga kerja alias BPJS Ketenagakerjaan.

### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah segala bentuk hal yang didapat seorang karyawan untuk mempermudah melakukan pekerjaan, seperti fasilitas rumah dinas, fasilitas kesehatan, fasilitas kendaraan operasional, fasilitas makan siang, dan lain sebagainya.

#### **2.1.4 Non Finansial**

Selain kompensasi dalam bentuk finansial, upaya untuk meningkatkan hasil kerja dan kepuasan pegawai, organisasi juga memberikan kompensasi dalam bentuk non finansial. Untuk mengetahui apa definisi dari kompensasi non finansial itu sendiri, berikut ini adalah beberapa definisi yang dikemukakan para ahli. Definisi kompensasi non finansial menurut Simamora (2006: 447), kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang tidak berupa uang atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik atau psikologis dari tempat seorang bekerja. Sedangkan Nawawi (2002: 333) mengemukakan bahwa kompensasi non finansial adalah sejumlah ganjaran yang bermaksud untuk memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarganya. Kemudian Bangun (2012: 257) menyatakan bahwa kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kompensasi non finansial juga merupakan penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan (Rivai, 2009: 741). Sementara Armstrong dan Murlis (2003: 62-66) mengatakan bahwa kebutuhan non finansial mencakup

pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi yang erat kaitannya dengan teori motivasi dan kebutuhan hubungan antar manusia. Dari beberapa pengertian kompensasi non finansial di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial adalah segala bentuk pemberian organisasi kepada pegawai yang bertujuan untuk kepuasan pegawai baik dalam kategori pekerjaannya, lingkungan kerjanya dan fleksibilitas aturan kebijakan organisasinya. Dan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang menantang, adanya penghargaan dan pengakuan, serta terdapat imbalan karir.

Komponen-komponen Kompensasi Non Finansial Menurut Simamora (2006:444) kompensasi non finansial dapat dilihat dari pekerjaan yaitu dapat berupa tugas yang menarik, tantangan bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, pengakuan, serta tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, lingkungan kerja juga merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang dapat berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, lingkungan kerja yang nyaman serta kerabat kerja yang menyenangkan. Pekerjaan adalah kegiatan yang harus dilakukan orang untuk memenuhi kebutuhannya. Baik kebutuhan primer maupun sekunder. Karena hal tersebut, maka setiap orang membutuhkan bekerja. Pekerjaan dapat berupa: Tugas yang menarik yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain (Hariandja, 2006:65). Tugas-tugas yang menarik adalah tugas pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, kemampuan, dapat mengembangkan diri, sehingga akan berpengaruh pada karir pegawai. Menurut Robbins (2003: 36) pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya melakukan pekerjaan itu, yang secara mental menantang. Sementara Hackman dan Oldham yang dikutip dari Robbins (2003: 37) berpendapat: Inti dari pekerjaan yang menantang adalah sebagai berikut:

1. Skill Variety

Semakin banyak keragaman ketrampilan dari tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya akan semakin menantang sebuah pekerjaan bagi mereka.

2. Task Identity.

Dengan mengetahui identitas tugas yang dilakukan oleh karyawan akan memudahkan untuk menyelesaikannya secara utuh dan dapat dikenali.

3. Task Significance.

Pemahaman terhadap arti tugas akan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang melakukan pekerjaannya.

4. Autonomy.

Karyawan dalam melakukan pekerjaannya mendapatkan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur kerja yang digunakan.

5. Feedback.

Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan memberikan efektivitas yang baik terhadap kinerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tantangan bekerja pada pegawai adalah saat pegawai diberi tugas pada pekerjaan yang menantang. Dimana pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang membutuhkan beragam keterampilan, identitasnya sudah diketahui, dengan tugas akan mendapat pengakuan dan penghargaan, pegawai diberikan kebebasan untuk mandiri baik dalam penentuan jadwal maupun prosedur kerjanya, serta dari tugas yang pegawai kerjakan memberikan efektifitas kinerja.

Selain itu, kompensasi non finansial dapat diberikan dengan pemberian tanggung jawab pekerjaan tersebut kepada pegawai. Mustari (2011: 21) mendefinisikan bertanggung jawab adalah perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan. Sedangkan Agus (2012: 25) mengemukakan

pengertian tanggung jawab adalah orang yang dapat melakukan control internal dan memiliki suatu keyakinan bahwa ia boleh mengontrol dirinya dan yakin bahwa kesuksesan yang dicapainya adalah hasil usahanya sendiri. Selanjutnya Hawari (2012: 199) mengemukakan tanggung jawab sebagai perilaku yang menentukan bagaimana kita bereaksi setiap hari, apakah kita cukup bertanggung jawab untuk memegang komitmen, menggunakan sumber daya, menjadi toleran dan sabar, menjadi jujur dan adil, membangun keberanian. Dalam pemberian pekerjaan Hasibuan (2001: 147) menjelaskan tentang perlunya pemberian penghargaan dan pengakuan yang tepat dan wajar atas prestasi kerja bawahan karena bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya. Sejalan itu, Siagian (2007: 104) juga mengemukakan bahwa untuk mendorong kegairahan kerja dikalangan para bawahan, seorang manager hendaknya cepat mengakui dan menghargai prestasi kerja bawahannya. Dalam hal ini cara-cara yang dapat digunakan untuk memberikan penghargaan berupa kata-kata pujian, kenaikan pangkat istimewa, berbagai bentuk hadiah, piagam penghargaan dan kombinasi dari berbagai cara tersebut. Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja lebih optimal. Menurut Nitisemito (2001: 183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, seperti kebersihan, musik dan lain-lain. Selain itu, menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.1.5 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A. Anwar Prabu

Mangkunegara, 2000). Prestasi kerja mempunyai arti penting didalam pencapaian tujuan organisasi atau organisasi. Oleh karena itu pihak manajemen harus berusaha mendorong karyawannya untuk selalu bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai prestasi. Selanjutnya prestasi kerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian prestasi kerja menurut pendapat Rao (1986:170) adalah hasil kemampuan dan usaha. Rao (1986:170) menekankan usaha dan kemampuan sebagai faktor penentu tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan. Dalam hal ini bahwa prestasi kerja adalah hasil dari kemampuan dan usaha pegawai. Menurut Musanaf (1993:49) bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi. Tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Reksohadiprojo dan Husnan (1993:197) bahwa kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih baik.

Kemampuan dan sikap menjadi perhatian utama bagi Syarif (1991:80) dalam hal meningkatkan prestasi kerja. Menurutnya sumber yang diminta dari para pekerja untuk mencapai suatu tingkat prestasi tergantung dari semangat atau kesediaan kerjanya yang sangat dipengaruhi oleh sikap atau tingkah laku. Keterampilannya yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan (bakat dan pengetahuan).

Maier (1965), dalam As'ad, (2003:47) mengatakan bahwa prestasi kerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan orang itu dalam melakukan tugas pekerjaannya. Dalam hubungan dengan prestasi kerja, Schermerhorn, et al., (1982, dalam Agustina, 2002:26) bahwa terhadap tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap performansi kerja

karyawan yaitu : kemampuan kerja, keinginan bekerja, dan dukungan organisasional (kesempatan bekerja).

Menurut As'ad, (2003:48) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Maier (1965, dalam As'ad, 2003:56) perbedaan prestasi kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan prestasi kerja yang berbeda didalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya itu menerangkan bahwa prestasi kerja pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi.

#### **2.1.6 Pengukuran Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja penting dilakukan untuk mempermudah dalam melaksanakan pembinaan maupun penempatan posisi yang lebih baik dan menguntungkan organisasi. Menurut Simamora (2000:423) penilaian kinerja memiliki dua tujuan penting yaitu :

1. Tujuan pokok adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.
2. Tujuan khusus penilaian kinerja dapat digolongkan atas dua bagian yaitu evaluasi (*evaluation*), dan pengembangan (*developmet*).

Kedua tujuan tidaklah saling berpisah, tetapi secara tidak langsung berbeda dari orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian kedua tujuan tersebut dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Selanjutnya, tujuan penialain prestasi kerja menurut Robbins, (2002:258) adalah:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penialaian memberikan informasi yang berhubungan dengan

pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer, ataupun pemershentian.

2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian menjelaskan ketrampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Seperti karyawan kontrak baru yang prestasinya masih rendah, dapat diidentifikasi melalui penilaian ini. Sama halnya efektif suatu pelatihan serta program pengembangan dapat ditentukan dengan cara menafsir seberapa baik partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian prestasi mereka.
4. Penilaian juga untuk memenuhi umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Menyangkut putusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan lainnya.

Menurut Rao (1986:171) pentingnya prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Membantu karyawan semakin banyak mengerti tentang peranannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
2. Merupakan instrumen dalam membantu tiap-tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsi-fungsinya didalam organisasi.
3. Membantu mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
4. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan pejabat penyelia, sehingga setiap karyawan senang kerja dengan penyeliannya sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya bagi organisasi.
5. Merupakan mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dengan penyelia, sehingga setiap karyawan mengetahui



harapan-harapan majikannya dan majikan juga dapat mengetahui kesulitan-kesulitan para bawahannya serta berusaha mengatasinya dan dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugasnya.

6. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang agar karyawan mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi, sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan di monitor sendiri.
7. Memegang peranan dalam membantu setiap karyawan dalam menyerap kebudayaan, norma-norma dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan diseluruh organisasi.
8. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan dari jenjang lebih tinggi dengan cara terus menerus, memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi di dalam organisasi.
9. Merupakan instrumen dalam menciptakan sebuah iklim positif dan sehat di dalam organisasi yang mendorong orang berusaha sekuat tenaga dan merasa senang berbuat sesuatu.
10. Disamping itu membantu dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan memberikan data tentang tiap karyawan secara berkala.

Memang tidak mudah untuk menentukan ukuran prestasi kerja karyawan di karenakan sifat dari masing-masing pekerjaan yang berbeda-beda. Untuk lebih menjamin keberhasilan dalam penilaian atau evaluasi prestasi kerja maka sebelumnya harus ditetapkan dulu suatu standart dalam mengukur prestasi kerja. Menurut Dharma (1985:55) cara pengukuran atau pelaksanaan standart tercakup dalam tiga hal yaitu : kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya) dan ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Selanjutnya Dharma (1985:56) mengemukakan bahwa pengukuran prestasi kerja karyawan dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan kesimpulan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat prestasi kerja mereka.

2. Berfungsi sebagai target atau sasaran, sebagai informasi yang digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu.

Dengan adanya pengukuran prestasi kerja karyawan maka organisasi dapat mengetahui dan menilai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Penilaian merupakan ukuran terakhir dari seluruh proses kerja pegawai yang bersangkutan. karna dari sinilah akan di ketahui tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rao (1986:37) bahwa penilaian prestasi kerja yang baik harus membantu setiap karyawan untuk mengerti semakin jelas perannya mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri sendiri dalam menjalankan berbagai fungsi dalam perannya itu.

Menurut pendapat Handoko (2003:135) bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut pendapat dari Tohardi (2002:248) adalah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Penilaian prestasi kerja merupakan bagian yang penting dari seluruh proses pelaksanaan kerja pegawai. Menurut pendapat Siagian (1998:223-224) mengemukakan bahwa pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini memiliki hubungan yang terkait dengan penelitian terdahulu sebelumnya, bedanya terlihat pada permasalahan yang diangkat dan metodologi yang digunakan. Penelitian yang relevan tersebut diantaranya adalah :

1. Pada tabel 2.1 di jelaskan Penelitian Terdahulu, Variabel Penelitian, Teknik Analisis serta Hasil Penelitian sebagai berikut.

**Tabel 2.1**

**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Finansial Langsung dan Finansial Tidak Langsung**

Sumber Penelitian	M.D. Marliani., T. Parengkuan., V.P.K. Lengkong/ Jurnal Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado 95115
Judul	Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Telkom
Variabel Penelitian	Variable Independen : X1 = Finansial Langsung X2 = Finansial Tidak Langsung X3 = Non Finansial Variable Dependen : Y = Prestasi Kerja
Analisis Data	Analisis Data Menggunakan SPSS Versi 21.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Kompensasi finansial langsung berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja PT. Telkom Manado, karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini mendukung penelitian yang meneliti mengenai pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
Hubungan Dengan Penelitian	Dari kesimpulan penelitian terdahulu terdapat variable yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis

Sumber : Jurnal yang dipublikasikan 2016.

2. Pada tabel 2.2 di jelaskan Penelitian Terdahulu, Variabel Penelitian, Teknik Analisis serta Hasil Penelitian sebagai berikut.

**Tabel 2.2**  
**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Non Finansial**

Sumber Penelitian	Patric F. Naray/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado
Judul	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Jasa Konsultan Teknik PT. Arcende)
Variabel Penelitian	Variable Independen : X1 = Kompensasi Finansial X2 = Kompensasi Non Finansial X3 = Komitmen Organisasi Variable Dependen : Y = Prestasi Kerja
Analisis Data	Analisis Data Menggunakan SPSS Versi 21.
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) Berdasarkan analisis secara parsial, ternyata hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Arcende.</li> <li>2. Berdasarkan analisis secara simultan bahwa kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Arcende.</li> <li>3. Hasil pengujian regresi berganda menunjukkan bahwa semua variabel independen (kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan komitmen organisasi) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan PT. Arcende</li> </ol>
Hubungan Dengan Penelitian	Dari kesimpulan penelitian terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis

Sumber : Jurnal yang dipublikasikan 2018

3. Pada tabel 2.3 di jelaskan Penelitian Terdahulu, Variabel Penelitian, Teknik Analisis serta Hasil Penelitian sebagai berikut.

Tabel 2.3

## Rujukan Penelitian Untuk Variabel Prestasi Kerja

Sumber Penelitian	Julia Astriviani Bintoro Hamidah Nayati Utami Mochammad Soe'oad Hakam Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
Judul	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Terhadap Karyawan PT. Astra International, Tbk - Daihatsu Malang)
Variabel Penelitian	Variable Independen : X1 = Kompensasi Finansial X2 = Kompensasi Non Finansial Variable Dependen : Y = Prestasi Kerja
Analisis Data	Analisis Data Menggunakan SPSS Versi 21.
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap variabel Prestasi Kerja (Y1) pada Karyawan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa besarnya koefisien path sebesar 0,285 dengan nilai thitung sebesar 3,435 dengan probabilitas sebesar 0,001 (<math>0,001 &lt; 0,05</math>) maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja (Y1).</li> <li>2. variabel Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y2) pada karyawan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa besarnya koefisien path sebesar 0,614 dengan nilai thitung sebesar 8,614 dengan probabilitas sebesar 0,000 (<math>0,000 &lt; 0,05</math>) maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerj Karyawan (Y2).</li> </ol>
Hubungan Dengan Penelitian	Dari kesimpulan penelitian terdahulu terdapat variable yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis

Sumber : Jurnal yang dipublikasikan 2013

4. Pada tabel 2.4 di jelaskan Penelitian Terdahulu, Variabel Penelitian, Teknik Analisis serta Hasil Penelitian sebagai berikut.

**Tabel 2.4**

**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Non Finansial Prestasi Kerja**

Sumber Penelitian	Muhammad Reza Sadjab, Agus Supandi, Jacky S.B Sumarauw Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado
Judul	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan DJKN.
Variabel Penelitian	Variable Independen : X1 = Kompensasi Finansial X2 = Kompensasi Non Finansial Variable Dependen : Y = Prestasi Kerja
Analisis Data	Analisis Data Menggunakan SPSS Versi 21.
Hasil Penelitian	1. Kompensasi (finansial dan non finansial) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi kerjakaryawan pada DJKN Sullutenggomalut. 2. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada DJKN Sullutenggomalut. 3. Kompensasi non finansial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Prestasi kerja Karyawan pada DJKN Sullutenggomalut.
Hubungan Dengan Penelitian	Dari kesimpulan penelitian terdahulu terdapat variable yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis

Sumber : Jurnal yang dipublikasikan 2016

5. Pada tabel 2.5 di jelaskan Penelitian Terdahulu, Variabel Penelitian, Teknik Analisis serta Hasil Penelitian sebagai berikut.

Tabel 2.5

## Rujukan Penelitian Untuk Variabel Non Finansial Prestasi Kerja

Sumber Penelitian	Nor Lenni/ eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (4) : 513 – 526
Judul	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Pertamina EP Bunyu Field kabupaten Bulungan
Variabel Penelitian	Variable Independen : X1 = Kompensasi Finansial X2 = Kompensasi Non Finansial Variable Dependen : Y = Prestasi Kerja
Analisis Data	Analisis Data Menggunakan SPSS Versi 21.
Hasil Penelitian	karyawan PT. Pertamina EP Bunyu Field Kabupaten Bulungan memiliki hubungan yang kuat ditunjukkan dengan nilai R Square atau Koefisien Determinasi sebesar 0,751 atau 75,10 % yang artinya variabel kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial mewakili 75,10 % sebagai pengukur kinerja karyawan PT. Pertamina EP Bunyu Field Kab. Bulungan sisanya 24,90 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Setelah dilakukan uji F (simultan) diperoleh nilai fhitung 8,217 ftabel 3,96 dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ yang artinya secara serentak variabel kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Pertamina EP Bunyu Field Kab. Bulungan. Hasil analisis uji t untuk variabel kompensasi finansial(X1) diperoleh nilai t hitung $2,101 > t$ tabel 1,989 artinya secara parsial variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan untuk hasil analisis uji t untuk variabel kompensasi nonfinansial (X2) diperoleh nilai t hitung sebesar $2,249 > t$ tabel 1,989 yang artinya secara parsial variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina EP Bunyu Field Kab. Bulungan.
Hubungan Dengan Penelitian	Dari kesimpulan penelitian terdahulu terdapat variable yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis

Sumber : Jurnal yang dipublikasikan 2014

### 2.3. Hipotesis

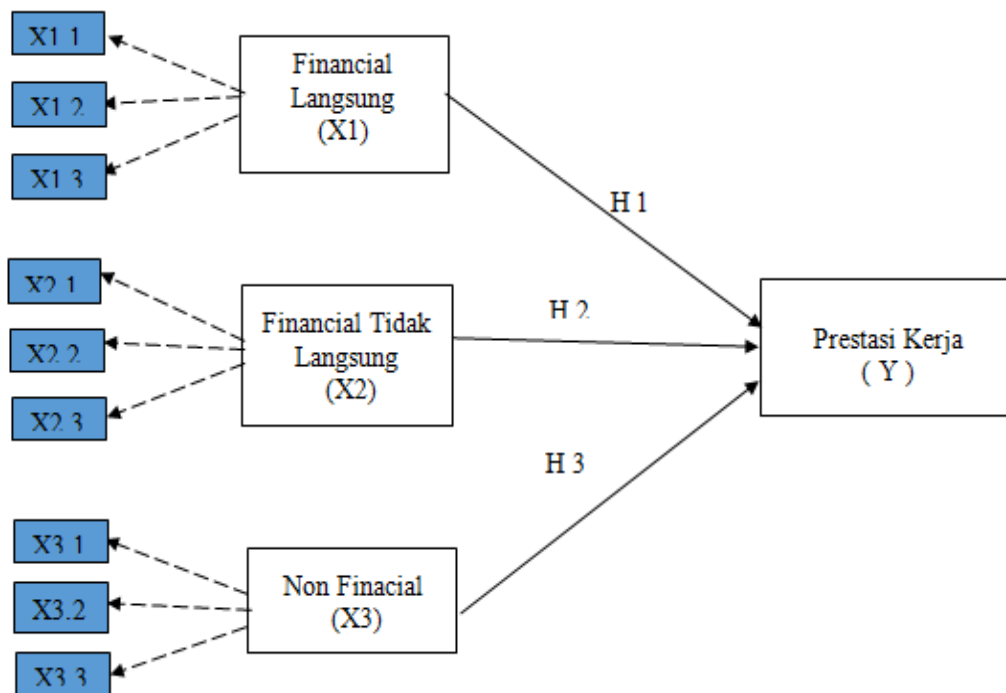
Menurut ( Sugiono, 2013 ) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hipotesis dapat mendukung dan menolak hasil penelitian untuk dapat diuji, digunakan dengan data yang digunakan dari sample, sehingga merupakan data perkiraan. itulah sebabnya keputusan dalam menolak atau tidak menolak hipotesis mengandung ketidak pastian sehingga keputusan itu bisa benar ataupun salah.

Hipotesis dapat mendukung dan menolak hasil penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga faktor Finansial Langsung berpegaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja.
2. Diduga faktor Finansial Tidak Langsung berpegaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja.
3. Diduga faktor Non Finansial berpegaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja.



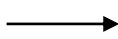

### 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pikir Teoritis





Keterangan :

-  : Variabel
-  : Indikator
-  : Berpengaruh
-  : Pengukur
- H : Hipotesis

Variabel bebas pada penelitian ini meliputi Finansial Langsung, Finansial Tidak Langsung, Non Finansial, berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja Karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Ahmad Yani Semarang.

Variabel Finansial Langsung  $X_1$  dengan indikator penelitian :

- $X_{1,1}$  Upah / gaji.
- $X_{1,2}$  Komisi.
- $X_{1,3}$  Bonus.

Variabel Finansial Tidak Langsung  $X_2$  dengan indikator penelitian :

- $X_{2,1}$  Fasilitas.
- $X_{2,2}$  Tunjangan.
- $X_{2,3}$  Asuransi.

Variabel Non Finansial  $X_3$  dengan indikator penelitian :

- $X_{3,1}$  Karir
- $X_{3,2}$  Lingkungan Kerja.
- $X_{3,3}$  Toleransi waktu.

Variabel Prestasi Kerja Y dengan indikator penelitian :

- $Y_1$  Penghargaan.
- $Y_2$  Balas Jasa.
- $Y_3$  Jaminan sosisasl.