

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### A. *Expectancy Theory*

*Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom dalam (Munandar, 2001), mengemukakan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output tersebut bagi suatu individu. Dalam istilah yang lebih praktis, teori harapan menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu rendah, maka kemauan untuk berupaya akan menjadi rendah. Teori harapan didasarkan pada asumsi bahwa karyawan akan memilih untuk memberikan usaha yang maksimal apabila terdapat kesempatan yang patut bahwa pekerjaan yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan (Sweeney & McFarlin, 2002).

Teori ini menekankan pada motivasi individu dalam pemrosesan informasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang berada dalam diri manusia yang akan mempengaruhi cara bertindak, dengan

demikian motivasi akan berpengaruh terhadap hasil kinerja individu. Menurut Vroom dalam (Munandar, 2001) motivasi adalah hasil dari tiga komponen, yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Hal ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan.

2. Harapan

Harapan adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Hal ini menunjukkan harapan dinyatakan sebagai kemungkinan perkiraan karyawan tentang hubungan antara upaya dan prestasi.

3. Sarana

Sarana menunjukkan keyakinan karyawan bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, kinerja pengemudi akan semakin baik apabila terdapat suatu dorongan atau motivasi dari pihak perusahaan misalnya dalam bentuk jumlah insentif yang diberikan perusahaan ataupun sesuatu yang lain sehingga dengan sendirinya pengemudi akan merasa terdorong untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan maksimal. Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan jasa transportasi *online* adalah memastikan bahwa tujuan kinerja bersifat realistis, apabila mitra pengemudi tidak mencapai tujuan kinerja yang

diharapkan, maka motivasi bekerjapun menjadi rendah. Namun sistem motivasi yang berdasarkan pada keadilan tidak dihubungkan dengan sistem berdasarkan dengan kesamaan, dimana setiap individu diberikan penghargaan yang sesuai dengan kualitas kerja dan hasil kerja pada masing-masing individu.

## 2.2 Kinerja

Kinerja suatu perusahaan tidak bisa lepas dari bagaimana pengelolaan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang baik, dimana SPM adalah suatu mekanisme secara formal didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Porporato, 2006). Kemudian SPM merupakan sarana pengumpulan dan penggunaan informasi untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan untuk mencapai kinerja dan tujuan yang optimal. Menurut Merchant & Stede (2012) ada tiga hal yang menimbulkan permasalahan dalam *Management Control*, yaitu:

1. *Lack of Direction* (Kurangnya Instruksi)

Beberapa pegawai bekerja kurang memuaskan dikarenakan mereka tidak tahu apa yang organisasi inginkan dari mereka. Ketika *lack of direction* ini terjadi, maka dapat terjadi perilaku yang sembarangan. Oleh karena itu, fungsi *management control* adalah bagaimana mereka dapat memberi kontribusi instruksi secara langsung untuk memenuhi tujuan organisasi.

## 2. *Motivational Problem* (Permasalahan Motivasi)

Meskipun pegawai mengerti apa yang diharapkan, beberapa dari mereka tidak bekerja sesuai harapan organisasi karena permasalahan motivasi.

Permasalahan motivasi sering terjadi karena tujuan individu dan organisasi tidak sejalan, dimana individu pegawai hanya berpikir untuk dirinya sendiri.

## 3. *Personal Limitation* (Keterbatasan Personal)

Permasalahan dalam hal ini adalah bagaimana SPM dapat menanggulangi permasalahan saat ada pegawai yang sudah diberi instruksi yang jelas, pegawai tersebut juga mempunyai motivasi yang tinggi, tetapi kurang mempunyai kemampuan untuk mendapatkan hasil sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Dari permasalahan-permasalahan tersebut, perusahaan harus melakukan beberapa pengendalian agar terciptanya keselarasan tujuan antara perusahaan dengan karyawannya atau *goal congruence* sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan optimal. Menurut Armesh *et al.*, (2010) dalam SPM terdiri dari alat-alat dan sistem yang digunakan oleh manajer untuk memastikan keputusan dan perilaku pegawai konsisten dengan strategi dan tujuan organisasi dengan mengeluarkan sistem yang menunjang pengambilan keputusan (*decision support system*). Hal tersebut menunjukkan bahwa SPM merupakan sistem yang terintegrasi dan suatu kebutuhan untuk mengawasi organisasi dari berbagai aspek yang dengan sistem tersebut perilaku pelaku-pelaku dalam organisasi dapat dikontrol, dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa SPM akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan.

#### A. Pengertian kinerja

Menurut Sinambela (2012) kinerja merupakan hasil dari penilaian pekerjaan menggunakan metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan itu melalui penentuan kedudukan dan *ratio* suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun pendapat Mathis & Jackson (2010) kinerja pegawai merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai yang dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi atau timbal balik kepada organisasi antara lain kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Berdasarkan ketiga pendapat diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi kepada organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan kriteria yang ditetapkan.

#### B. Indikator Kinerja

Menurut Wirawan (2009) indikator dari kinerja adalah:

a. Keterampilan kerja

Penguasaan pegawai mengenal prosedur (metode/teknik/tata cara/peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.

b. Kualitas pekerjaan

Kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapihan.

c. Tanggung jawab

Kesediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.

d. Prakarsa

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide atau gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.

e. Disiplin

Kesediaan pegawai dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran, dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.

f. Kerjasama

Kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.

g. Kuantitas pekerjaan

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

### C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2003) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, komitmen, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan imbalan.

## 2.3 Kompensasi

### A. Pengertian kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai meningkatkan kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap loyalitas dan prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberi kompensasi.

Pengertian kompensasi menurut Ardana (2012) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Dengan demikian perusahaan mempunyai kewajiban untuk memberikan suatu balas jasa

kepada karyawan atas kerja keras dan loyalitas yang mereka berikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Pangabean dalam (Subekhi, 2012) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Anthony & Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki tujuan. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pemberian balas jasa yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan atas apa yang telah dikerjakannya baik secara finansial maupun non finansial. Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat dan mempengaruhi kinerja para karyawan. Hal ini adalah sangat penting sebab apabila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain.

#### B. Jenis-Jenis Kompensasi

Komponen kompensasi dibagi dalam 2 macam (Mondy, 2008):



## 1. Kompensasi Finansial

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mondy & Noe (2008) kompensasi finansial terbagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung.

### a) Kompensasi finansial langsung

- Gaji

Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, caturwulan, bulanan, dan mingguan.

- Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kerjanya melebihi standar yang ditentukan.

### b) Kompensasi finansial tidak langsung

- Tunjangan

Biasanya berbentuk jaminan sosial, kompensasi bagi karyawan, cuti keluarga, pengobatan, bayaran saat tidak bekerja, asuransi, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

## 2. Kompensasi Non Finansial

Menurut Mondy & Noe (2016) kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Sunyoto (2012) mendefinisikan kompensasi non finansial merupakan sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk selain uang.

Terdapat dua komponen kompensasi non-finansial (Mondy, 2016):

a) Kompensasi non-finansial berkaitan dengan pekerjaan.

Kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi. Contohnya: pekerjaan yang bermanfaat, pekerjaan yang menyenangkan, pekerjaan yang memuaskan, pekerjaan yang menantang, dan sebagainya.

b) Kompensasi non-finansial berkaitan dengan lingkungan pekerjaan.

Dapat berupa:

- Supervisi kompetensi

Proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawannya agar karyawan tersebut mampu berkompeten dalam meningkatkan kinerjanya.

- Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi dimana karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam mengerjakan tugas.

- Simbol status yang pantas

Simbol status merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti misalnya ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja kerja, kedekatan tempat parkir dengan kantor.

### C. Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2007) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi adalah:

1. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara manajer dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

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

3. Pengadaan efektif

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

#### 4. Motivasi

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

#### 5. Stabilitas karyawan

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

#### 6. Disiplin

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

#### 7. Pengaruh serikat buruh dan pemerintah

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

#### 8. Pengaruh pemerintah

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

### 2.4 Motivasi

Setiap organisasi tentu ingin mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi,

maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru dimana ketika pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi. Dengan demikian terdapat kepentingan bersama antara manusia sebagai pekerja dengan organisasi. Pekerja disatu sisi mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan disisi lain untuk mencapai tujuan pribadinya untuk mewujudkan prestasi kerjanya.

Menurut Robbins dalam (Yunowo, 2011), motivasi adalah satu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan pribadi dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang dalam melakukan tanggungjawab dan perannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

#### A. Teori Motivasi

Maslow dalam (Hasibuan, 2010) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang/hierarki, yakni:

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.
- b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan kemanan) adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial) adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise) adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e. *Self Actualization* (aktualisasi diri) adalah kebutuhan akan katualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

## B. Macam-Macam Motivasi

Macam-macam motivasi menurut Hasibuan (2014) yaitu:

### a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

## 2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2014) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung bersama-sama berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor dinas perindustrian, perdagangan, koperasi, dan UMKM Samarinda, namun secara parsial diketahui bahwa variabel kompensasi langsung merupakan variabel yang paling signifikan dan memiliki pengaruh yang paling signifikan dan memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor perindustrian, perdagangan, koperasi, dan UMKM Samarinda.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2013) dengan hasil penelitian menunjukkan kompensasi finansial langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pengemudi ojek *online*. Hal yang sama terjadi pada kompensasi finansial tidak langsung yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pengemudi ojek *online*. Hasil berbeda terjadi pada motivasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi ojek *online*.

Penelitian yang dilakukan oleh Budiarto, Pongtuluran, & Syaharuddin (2017) meneliti tentang pengaruh etika kerja, motivasi kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengambil populasi seluruh karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk yang berjumlah 115 karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Parodoran, Rasipan, & Kurniawan (2019) meneliti tentang pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, studi kasus pada PT. Prima Bumi Pakuwon Jaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 80 karyawan produksi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil yang sama juga terjadi pada variabel motivasi kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2014) dengan hasil penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 71 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Penelitian yang dilakukan oleh Goldman, Reid, & Rothman (2015) menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 50 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk lebih jelas dan detail dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Dewi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan UMKM Samarinda	Kompensasi Langsung, Kompensasi Tidak Langsung; Produktifitas Kerja	Secara simultan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung bersama-sama berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai, secara parsial variabel kompensasi langsung memiliki pengaruh signifikan dan memiliki pengaruh yang positif terhadap produktifitas kerja pegawai.
2	Wijaya (2013)	Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengemudi	Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, dan Motivasi; Kinerja	Kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pengemudi. Hasil berbeda terjadi pada motivasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja

		Ojek <i>Online</i> di Jakarta		pengemudi ojek <i>online</i> .
3	Budianto, Pongtuluran, & Syaharuddin (2017)	Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Ramayana	Etika kerja, Motivasi kerja, dan Kompensasi finansial; Kinerja karyawan	Etika kerja, motivasi kerja, dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Ramayana.
4	Parodoran, Rasipan, & Kurniawan (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus Pada PT. Prima Bumi Pakuwon Jaya.	Kompensasi dan Motivasi; Kinerja karyawan	Kompensasi dan motivasi secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Fauzi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda.	Kompensasi finansial dan Kompensasi non finansial; Kinerja Karyawan	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Goldman, Reid, &	Pengaruh Pemberian	Kompensasi finansial dan	Kompensasi finansial dan non

	Rothman (2015)	Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kopanitia	Kompensasi non finansial; Kinerja Karyawan	finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	----------------	--------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

## 2.6 Hipotesis Penelitian

### A. Pengaruh kompensasi finansial langsung terhadap kinerja pengemudi *online*

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan organisasi menerapkan sistem kompensasi yang baik, maka dengan sendirinya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Mondy dan Noe (2008) Kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus).

Menurut Vroom dalam (Munandar, 2001) tentang teori harapan, setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ketika seseorang melakukan sesuatu atas sebuah pekerjaan, maka kemungkinan suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan tersebut.

Pernyataan-pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2014) memperoleh hasil penelitian bahwa kompensasi langsung berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai. Budianto et al., (2017) memperoleh hasil bahwa kompensasi finansial yang menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Parodoran et al., (2019) memperoleh hasil penelitian bahwa kompensasi secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Fauzi (2014) memperoleh hasil dalam penelitiannya bahwa kompensasi finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Wijaya (2013) yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Kompensasi finansial langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi *online*.**

**B. Pengaruh kompensasi finansial tidak langsung terhadap kinerja pengemudi *online*.**

Menurut Mondy & Noe (2008) Kompensasi jenis ini meliputi imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan berupa tunjangan berbentuk jaminan sosial, kompensasi bagi karyawan, cuti keluarga, pengobatan, bayaran saat tidak bekerja, asuransi, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian. Menurut Vroom dalam (Munandar, 2001) tentang teori harapan, seseorang akan termotivasi untuk melakukan suatu tindakan tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut, salah satunya imbalan berupa kompensasi finansial tidak langsung.

Teori harapan di atas didukung penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2014) memperoleh hasil bahwa variabel kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai. Budianto et al. (2017) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Wijaya (2013) menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dimana variabel kompensasi finansial tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pengemudi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis berikut dapat dirumuskan:

**H<sub>2</sub>: Kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi *online*.**

**C. Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja pengemudi *online*.**

Menurut Mondy & Noe (2008) Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk nominal atau uang, tetapi berwujud fasilitas. Menurut Vroom dalam (Munandar, 2001) *ekspektansi* (harapan) menekankan pada hasil yang akan dicapai. Hasil yang diinginkan dipengaruhi oleh tujuan pribadi seseorang dalam mencakup kebutuhan. Dalam teori ini, seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Pernyataan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Parodoran et al., (2019) dengan hasil bahwa kompensasi non finansial

secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Fauzi (2014) memperoleh hasil penelitian bahwa secara simultan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Goldman, Reid, & Rothman (2015) menunjukkan hasil penelitian dimana kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub>: Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi *online*.**

#### **D. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pengemudi *online*.**

Setiap organisasi tentu ingin mencapai suatu tujuan dengan lancar. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah merupakan hal yang sangat penting yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Menurut Vroom dalam (Munandar, 2001) teori harapan menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan, yaitu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya

atau usaha akan menyebabkan kinerja yang diharapkan, dan keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan.

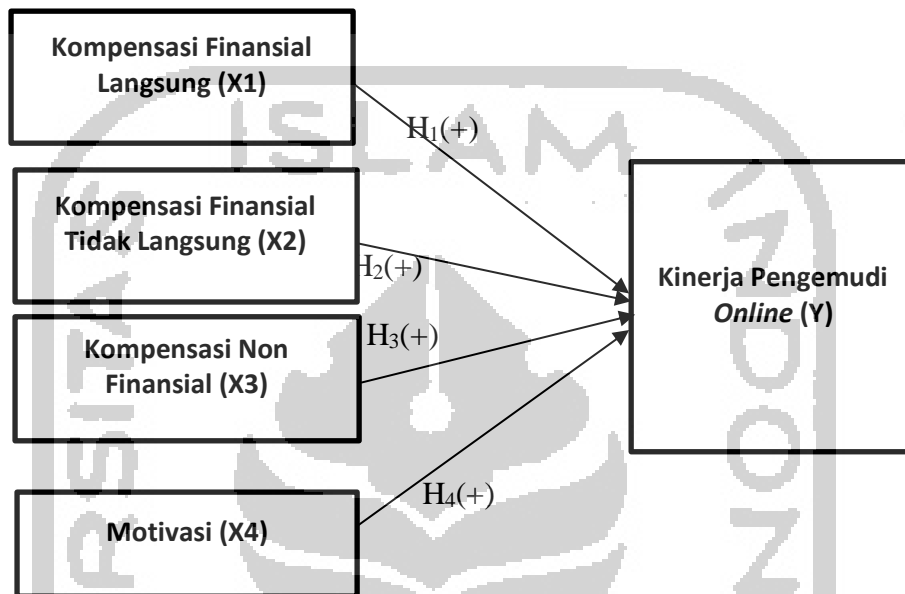
Teori harapan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2013) dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi. Budianto et al. (2017) memperoleh hasil bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga terjadi pada penelitian Parodoran et al. (2019) dimana variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pengemudi *online*.**

## **2.7 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual penelitian yang akan dilakukan ini dibuat untuk mempermudah memahami bagaimana pengaruh dari variable bebas (independen) dalam penelitian ini yaitu, kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial, dan motivasi terhadap variable terikat (dependen) yaitu kinerja pengemudi *online*. Hipotesis-hipotesis penelitian ini merumuskan bahwa masing-masing variabel bebas yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial, dan motivasi masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pengemudi *online*.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual