

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian (Murty dan Hudiwinarsih, 2012; Wakesa dan Nyaroo, 2013; Riyadi, 2011) menjadi acuan penelitian ini untuk menganalisis kembali hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berusaha untuk menyoroti persepsi karyawan terhadap kebijakan kompensasi perusahaan transportasi, dan penelitian yang dilakukan oleh (Murty dan Hudiwinarsih, 2012; Riyadi, 2011) menunjukkan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan menurut (Wakesa dan Nyaroo, 2013) kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Penelitian (Setyowati dan Yuniarto, 2012; Nugroho dan Kunartinah, 2012; Kusumaningtyas dan Suddin, 2012; Khan dan Mufti, 2012) menjadi acuan penelitian ini untuk menganalisis kembali hubungan antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian (Setyowati dan Yuniarto, 2012; Nugroho dan Kunartinah, 2012; Kusumaningtyas dan Suddin, 2012; Khan dan Mufti, 2012) menunjukkan bahwa kompensasi baik itu kompensasi finansial maupun non finansial mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap motivasi kerja. Sedangkan hasil penelitian (Nugroho dan Kunartinah, 2012; Kusumaningtyas dan Suddin, 2012) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja bukan variabel yang tepat untuk memoderasi hubungan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian (Murti dan Srimulyani, 2013; Bachtiar, 2012; Suwardi dan Utomo, 2011) menjadi acuan penelitian ini untuk menganalisis kembali hubungan

antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Bachtiar, 2012; Suwardi dan Utomo, 2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian (Murti dan Srimulyani, 2013) menunjukkan sebaliknya. Utomo (2011) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini didukung pendapat Bactiar (2012) dengan motivasi yang baik dari karyawan maka akan semakin tercipta kinerja yang baik pula, dan keberadaan motivasi sangat penting.

Pada dasarnya penelitian ini mengacu pada beberapa model konseptual penelitian (Murty dan Hudiwinarsih, 2012; Wakesa dan Nyaroo, 2013; Riyadi, 2011), penelitian ini mempunyai kesamaan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Namun kontribusi penelitian ini mempunyai perbedaan yaitu fokus pada kebijakan kompensasi baik itu kompensasi finansial maupun non finansial untuk meningkatkan kinerja. Selain itu bila dibandingkan dengan penelitian (Murti dan Srimulyani, 2013; Bachtiar, 2012; Suwardi dan Utomo, 2011), penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel intervening bukan sebagai variabel dependen, dan menggunakan model ERG untuk indikator variabel motivasi. Penelitian ini juga berusaha untuk mencakup variabel-variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, status sosial dan pendapatan. Kebaharuan penelitian ini terletak pada variabel motivasi kerja yang memediasi hubungan antara variabel kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial terhadap kinerja individu.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menghadapi suatu persaingan kerja yang sangat ketat pada era globalisasi saat ini memaksa organisasi untuk dapat memiliki sumber daya yang dapat diandalkan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan. Dikarenakan suatu organisasi akan mampu meningkatkan kemampuan bersaing apabila mendapatkan dukungan dan juga peran serta dari sumber daya yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap tujuan organisasi. Sehingga memaksa suatu organisasi untuk memiliki sumber daya yang dapat diandalkan demi tercapainya suatu tujuan organisasi tersebut.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan terdiri dari enam unsur yaitu *men, money, methode, materials, machines* dan *market* (Hasibuan, 2003:15). Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2003:20).

Menurut Dessler (2004:4), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengembangan, menerapkan dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan

program-program yang berhubungan dengan individu-individu karyawan didalam organisasi. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian (Snell dan Bohlander, 2010:18).

Tiga elemen pokok secara umum fungsi atau aktivitas manajemen sumber daya manusia (Alwi, 2001:2) meliputi:

1. Pencarian tenaga kerja berkualitas
Kegiatannya meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan penempatannya.
2. Pengembangan tenaga kerja berkualitas
Kegiatannya meliputi program orientasi jabatan, pelatihan, dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir.
3. Pemeliharaan tenaga kerja
Kegiatannya meliputi pengelolaan retensi dan *turnover*, *performance appraisal* (penilaian hasil kerja), kompensasi, kesejahteraan dan hubungan manajemen dengan tenaga kerja (*labor and management relations*).

Terdapat dua pendekatan besar dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan sumber daya manusia bukan pada identifikasi dan pengembangan sumber daya manusia

sebagaimana pendekatan lunak. Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf (Alwi, 2001:10).

Apabila manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal seperti pengembangan komitmen individu, *shared values*, kepentingan bersama dan pengawasa sendiri, misalnya melalui *quality circle*. Kedua pendekatan ini dihubungkan oleh faktor kultur yang dikembangkan dalam organisasi. Sesungguhnya pendekatan apapun yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia, hasil yang diinginkan adalah terbentuknya kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

2.2.2. Teori Kompensasi

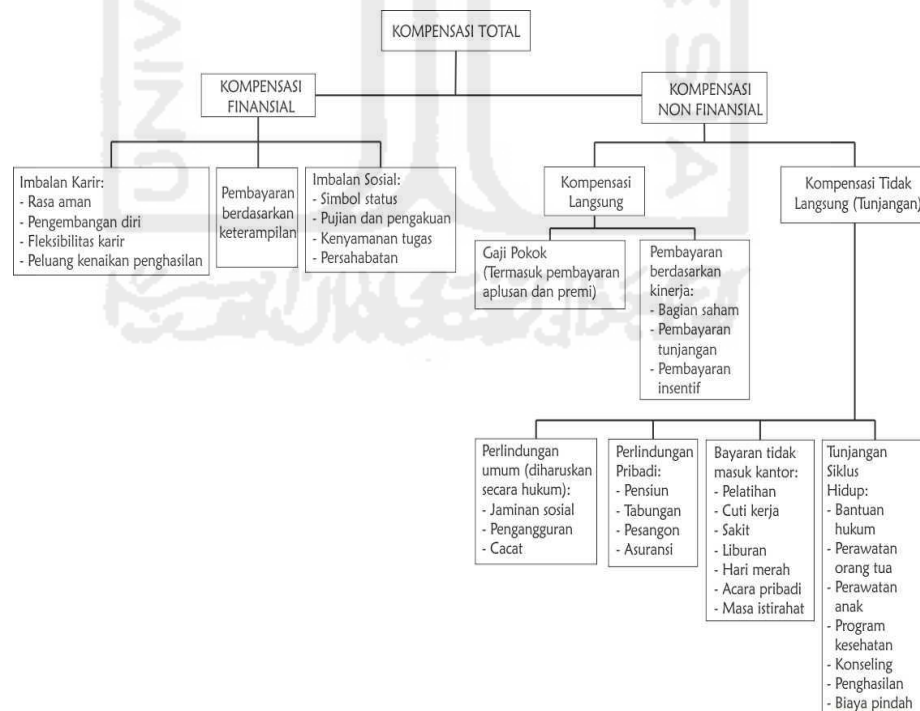
Pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting didalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia, dan pemberian komponen yang tepat dalam arti memenuhi persyaratan adil dan layak dalam membagi kedalam tingkat-tingkat kompensasi itu sendiri menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan fisik, yang mempengaruhi motivasi dan pada gilirannya mempengaruhi perilaku karyawan. Untuk

itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja adalah dengan diberikannya kompensasi.

Handoko (1993:155) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Sedangkan Hasibuan (2008:121) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan balas jasa yang layak dan adil terhadap tenaga kerja yang diberikan oleh perusahaan atau sebuah organisasi dalam mempekerjakan seseorang baik sebagai pekerja tetap maupun tidak tetap (Ruky, 2001:15). Menurut Schuller dan Jackson (1999:201), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, dimana kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, bonus, dan komisi, sedangkan kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari

pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, kompensasi kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan waktu luang.

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*) saja yang berupa uang seperti gaji, bonus, dan rencana-rencana pembagian keuntungan, akan tetapi juga pada imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) seperti pengakuan orang-orang ataupun organisasi akan kemampuan pribadi (*personal competence*) atas pelaksanaan pekerjaannya dengan hasil yang baik, maupun kesempatan promosi.



Gambar 2.1. Sistem Kompensasi Imbalan Total
Sumber: Schuller dan Jackson (1999:201)

Menurut Simamora (2003:56) setiap organisasi mempunyai tujuan dalam merancang sistem kompensasi. Pada intinya tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat atau menahan karyawan-karyawan yang cakap serta karyawan-karyawan yang berkompoten. Untuk mewujudkan tujuan-tujuan diatas sebagian besar perusahaan tetap kompetitif dalam menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan perusahaan lain.

Tujuan kompensasi ini hendaknya dapat menjadi penyeimbang dari apa yang telah diberikan seorang karyawan pada perusahaan. Tidak hanya itu saja, program kompensasi yang ada juga diharapkan dapat selaras dengan apa yang dikehendaki oleh para karyawan yang bersangkutan, karena dengan demikian karyawan yang bersangkutan akan merasa mempunyai hubungan kerja yang erat dengan perusahaan dimana tempat ia bekerja. Menurut Hasibuan (2002:60), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

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

2. Kepuasan Kerja

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

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

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

Secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu *instrinsik reward* dan *ekstrinsik reward* (Simamora, 2003:79).

Berikut ini akan dijelaskan satu persatu pengertian dua golongan tersebut, yaitu:

1. Kompensasi Intrinsik

Kompensasi ini merupakan kompensasi yang datang dari suatu perusahaan dan tidak tergantung pada pihak lain di luar diri seseorang yang melakukan pekerjaan tersebut. Jenis-jenis kompensasi intrinsik ini biasanya berupa berbagai macam perasaan karyawan atas hasil kerjanya.

2. Kompensasi Ekstrinsik

Kompensasi ekstrinsik datanya dari pihak lain di luar karyawan melakukan pekerjaan. Uang merupakan salah satu bentuk kompensasi ekstrinsik yang sering digunakan dan diberikan dalam berbagai macam bentuk dan berbagai dasar pemberiannya. Gaji, bonus, rumah, kendaraan, merupakan beberapa contoh kompensasi ekstrinsik yang biasanya diberikan oleh perusahaan.

Menurut Simamora (2003:65) bentuk-bentuk kompensasi adalah:

1. Gaji

Gaji adalah segala yang dapat diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerjanya. Salah satu tugas yang sulit bagi perusahaan adalah menyusun struktur gaji yang memenuhi persyaratan yang adil dan layak sesuai dengan standar bagi karyawan. Menurut Flippo (1998:90) yang dimaksud dengan upah adalah harga untuk jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada

orang lain. Menurut PP No 8 tahun 1981 pasal 1 tentang perlindungan upah, disebutkan bahwa upah adalah sesuatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada buruh untuk sesuatu pekerjaan yang telah atau akan dilaksanakan dinilai dalam bentuk uang yang telah ditetapkan menurut suatu persetujuan perundangan dan dibayar atas dasar perjanjian kerja antara buruh dengan pengusaha termasuk tunjangan baik untuk buruh sendiri atau keluarganya (Heidjrachman dan Husnan, 1999:55).

2. Bayaran Insentif

Insentif adalah suatu program untuk meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda.

Menurut Simamora (2003:124), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Menurut Cascio (2003:33), prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi supaya kompensasi berjalan efektif adalah sebagai berikut:

1. Prinsip kewajaran, dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup dan sebagainya.
2. Prinsip keadilan, harus terdaftar unsur keadilan baik dalam kaitannya dengan waktu kerja maupun prestasi kerja. Secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula.
3. Prinsip keamanan, dengan memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan / jabatan. Misalnya: sakit, PHK, kecelakaan dalam pekerjaan, wabah, bencana dan lain sebagainya.
4. Prinsip kejelasan, dalam arti mudah dihitung atau mudah dimengerti oleh karyawan.
5. Prinsip pengendalian biaya dalam arti harus dapat dikendalikan unsur-unsur pemborosan.
6. Prinsip keseimbangan, yaitu harus memperhatikan keseimbangan antara kompensasi yang diberikan karena keterkaitannya dengan

pekerjaan (jabatan, dengan yang tidak terkait dengan pekerjaan / jabatan).

7. Prinsip perangsang, dalam arti harus mampu merangsang pekerja untuk memberikan sumbangan yang maksimal pada perusahaan.

Prinsip kesepakatan, dalam arti kompensasi tersebut hendaknya merupakan hasil kesepakatan atau perundingan antara pihak pekerja dengan pihak manajemen. Pengukuran kompensasi bukanlah untuk mengetahui bentuk atau besarnya kompensasi melainkan sejauh mana kompensasi telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh karyawan. Pengukuran kompensasi adalah pengungkapan kekuatan perusahaan dalam membentuk anggotanya sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2.3. Motivasi

Motivasi digunakan untuk mendorong karyawan atau seseorang untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi formal, motivasi merupakan tugas seorang pimpinan untuk membuat bawahan melakukan apa yang harus dilakukan. Motivasi memiliki tujuan untuk memberikan semangat atau gebrakan kepada individu agar lebih percaya diri, optimis dan lebih baik dalam mencapai tujuan. Menurut Siagian (2002:70) motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota yang bersangkutan (Siagian, 2002:70). Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 1997:351). Menurut Snell dan Bohlander (2010:120), tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, seperti timbulnya dorongan untuk belajar.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu perbuatan.

Karyawan akan lebih bersemangat dalam meningkatkan kinerja maka diperlukan motivasi yang baik dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan, guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan organisasi.

Motivasi dapat ditimbulkan oleh lingkungan internal dan eksternal yang selanjutnya disebut sebagai motivasi internal dan motivasi eksternal (Hasibuan, 2003:76). Motivasi internal bersumber pada diri pribadi seseorang kebutuhan dan keinginan kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran seseorang dan selanjutnya mengarahkan pada perilaku untuk melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi eksternal merupakan kekuatan yang ada dalam diri individu dan dipengaruhi faktor eksternal yang

dikendalikan oleh pemilik atau manajer perusahaan. Terdapat beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang teori-teori motivasi, salah satunya adalah teori motivasi ERG. Teori ini dikembangkan oleh seorang karyawan besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer menentang teori yang mengatakan bahwa, manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti (*core needs*) yang disebutnya eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Alderfer Clayton (Gitosudarmo, 2000:32) menyatakan teori ERG sebagai berikut:

1. Kebutuhan keberadaan (*Existence/E*)

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologi dan kebutuhan akan rasa aman dari Maslow. Kebutuhan eksistensi meliputi seluruh kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologi dan kebutuhan rasa aman seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, perumahan, dan keamanan baik fisik maupun lingkungan. Jika dalam organisasi kebutuhan ini termasuk didalamnya upah, kondisi kerja karyawan, jaminan sosial dan kesehatan.

2. Kebutuhan keterikatan (*Relatedness/R*)

Kebutuhan keterikatan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja baik kepada atasan maupun dengan rekan kerja.

3. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth/G*)

Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pertumbuhan potensi seseorang. Kepuasan akan

kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam satu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

Alderfer dalam Mangkunegara (2007:93) menyatakan bahwa teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

1. *Existence needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik, dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
2. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
3. *Growth needs*, kebutuhan ini untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pekerja.

Dalam hal ini, ditekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak, maka bila disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa:

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar keinginan untuk memuaskannya.
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.

3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, akan semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatis manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang akan berusaha untuk menyesuaikan dirinya dengan kondisi obyektif yang dihadapinya dengan memusatkan perhatian pada hal-hal yang dapat dicapainya. Herzberg (1950), seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* (Hasibuan, 2003:92). Penelitian yang dilakukannya dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil temuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif dalam diri mereka tidak ada kepuasan (Siagian, 2002:102).

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik (Manullang, 2001:173) terdiri dari:

1. Keberhasilan Pelaksanaan (*Achievement*)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar

bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti langsung menyatakan keberhasilan ditempat kerjanya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain, memberi medali, surat penghargaan, dan hadiah tunai, memberi kenaikan gaji dan promosi.

3. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibilities*)

Agar responsibilities benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

5. Pengembangan (*Advancement*)

Agar faktor *advancement* benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini mudah dilakukan, selanjutnya pemimpin member rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

2.2.4. Kinerja

Kekuatan setiap organisasi terletak pada sumber daya manusia, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat didalamnya, dan prestasi akhir itulah yang dikenal dengan kinerja (*performance*). Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2001:67). Sedangkan Bernadine dan Russel (1993:379) mendefinisikan kinerja sebagai catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Istilah kinerja merupakan fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja (Robbins, 2006:121), sedangkan menurut Thomas dan Card (1995) kinerja merupakan istilah yang berhubungan dengan kualitas dan produktivitas diluar hasil pekerjaan seseorang atau sekelompok orang sehingga untuk memperbaiki prestasi kerja seseorang / kelompok merupakan bagian yang penting dengan seluruh tingkat manajemen. Memandang pentingnya penilaian kinerja, dikatakan bahwa faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan pelaksanaannya dalam memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu (Simamora, 1999:415). Penampilan kerja (*job performance*) adalah hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku dalam pekerjaan yang bersangkutan dan penampilan kerja (*job performance*) merupakan bagian dari profesiensi kerja menyangkut apa yang dihasilkan individu dari perilaku kerja. Tingkat sejauh mana individu berhasil menyelesaikan tugasnya tersebut disebut profesi (Bernadine dan Russell, 1998:239; Cushway, 1996:6). Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja (*output*) berupa produk atau jasa yang dicapai seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugasnya, baik kualitas maupun kuantitas melalui sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki individu yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Banyak organisasi berusaha untuk mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya, fokus utama evaluasi kinerja adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Kaplan dan Norton (2001:122) menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja karyawan dapat dipergunakan suatu daftar pertanyaan yang berisi beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yaitu kartu untuk mencatat skor atau mengukur kinerja individu atau kelompok hasil kerja. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja berdasarkan keseimbangan aspek keuangan dan non keuangan serta aspek internal dan eksternal perusahaan, melalui pendekatan aspek, perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar serta perkembangan (Kaplan dan Norton, 2001:122). Secara teori ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja (Gibson *et al.*, 1995:51) yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut Mangkunegara (2001:68) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjujan untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogram.

Pada sebuah organisasi, penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan dinilai secara formal. Bernadine dan Russell (1993:379) mengemukakan beberapa aspek pengukuran kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Quality*, merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.
2. *Quantity*, merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak

perusahaan, dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik. *Quantity* merupakan jumlah target yang diproduksi dan dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan karyawan.

3. *Timeliness*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. *Timeliness* merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.
4. *Cost effectiveness*, merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum. *Cost effectiveness* menunjukkan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan maksimum.
5. *Need for Supervision*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja

dari karyawan akan mengalami peningkatan. *Need of supervision* merupakan aktivitas karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan penyelia untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

6. *Interpersonal impact*, yakni karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. *Interpersonal impact* merupakan suatu tingkatan pada karyawan untuk menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerja sama antar rekan kerja sehingga tercipta kondisi yang meningkatkan kinerja.

Robbins (2002:261) mengatakan bahwa penilaian kinerja karyawan dapat berfungsi sebagai:

1. Masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
2. Kriteria dari program seleksi dan pengembangan.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka.
4. Dasar untuk alokasi imbalan.

Metode penilaian prestasi kinerja menurut Robbins (2003:51) dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam, yakni *result-based performance evaluation*, *behavior-based performance evaluation*, dan *judgment-based performance evaluation*.

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result-based performance evaluation*). Tipe kriteria penilaian kinerja ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif dengan melibatkan para pekerja akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.
2. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*behavior based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS

(*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifatnya kolaboratif memakan waktu yang banyak dan biasa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

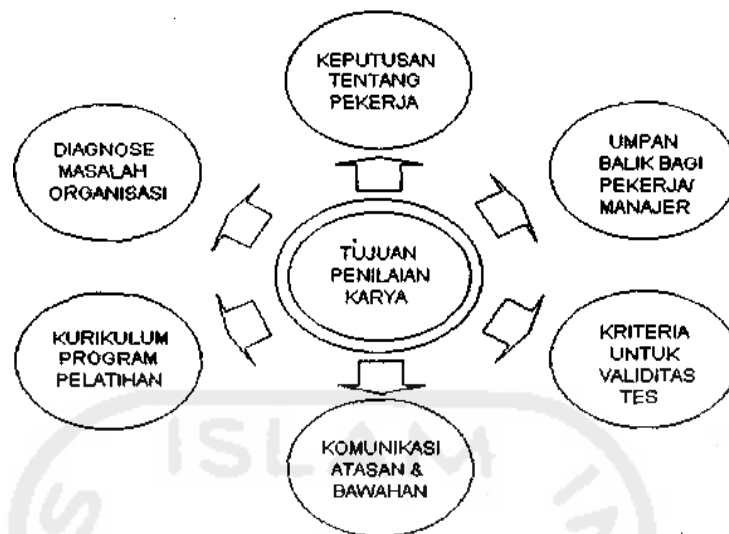
3. Penilaian performansi berdasarkan *judgement (judgement-based performance evaluation)* Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, dependability, personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini:
 - a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- e. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- f. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi ditempat kerja. Ada beberapa alasan untuk menilai prestasi (Dessler, 1997:513), yaitu:

1. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Untuk kedua hal ini penilaian prestasi sering digunakan.
2. Menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga memungkinkan secara bersama-sama menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Nawawi (2000:97) mengatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja seperti dalam Gambar 2.2.

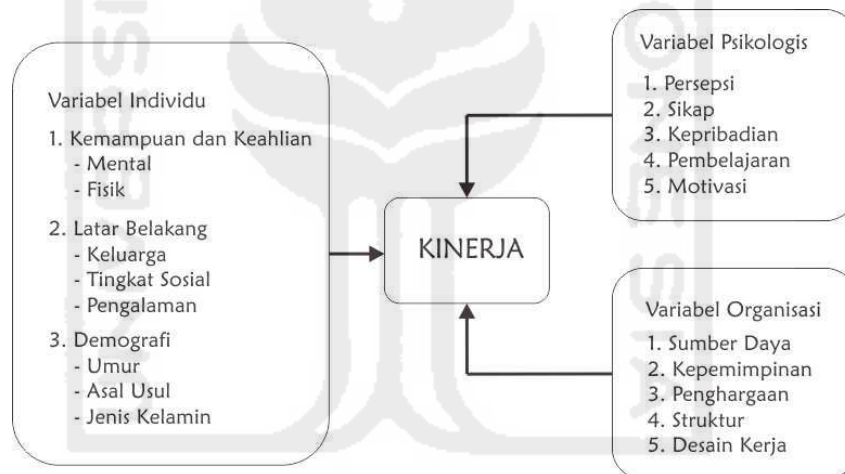


Gambar 2.2. Tujuan Penilaian Kinerja
Sumber: Nawawi (2000:97)

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu dan upaya kerja yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu serta dukungan organisasi yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Gibson *et al.*, (1995:51) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu,

variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya. Variabel psikologis seperti sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks, sulit diukur dan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dengan organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan yang berbeda satu dengan lainnya. Adapun uraian dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Variabel yang mempengaruhi kinerja
Sumber: Gibson *et al.*, (1995:51)

Menurut Werther dan Davis (1996:346), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*Intelligence Quotient/IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan

dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan Robbins (2006:260), menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang, yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan), mungkin ada hambatan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada seperti lingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan, rekan kerja yang tidak mendukung, prosedur yang tidak jelas dan sebagainya.

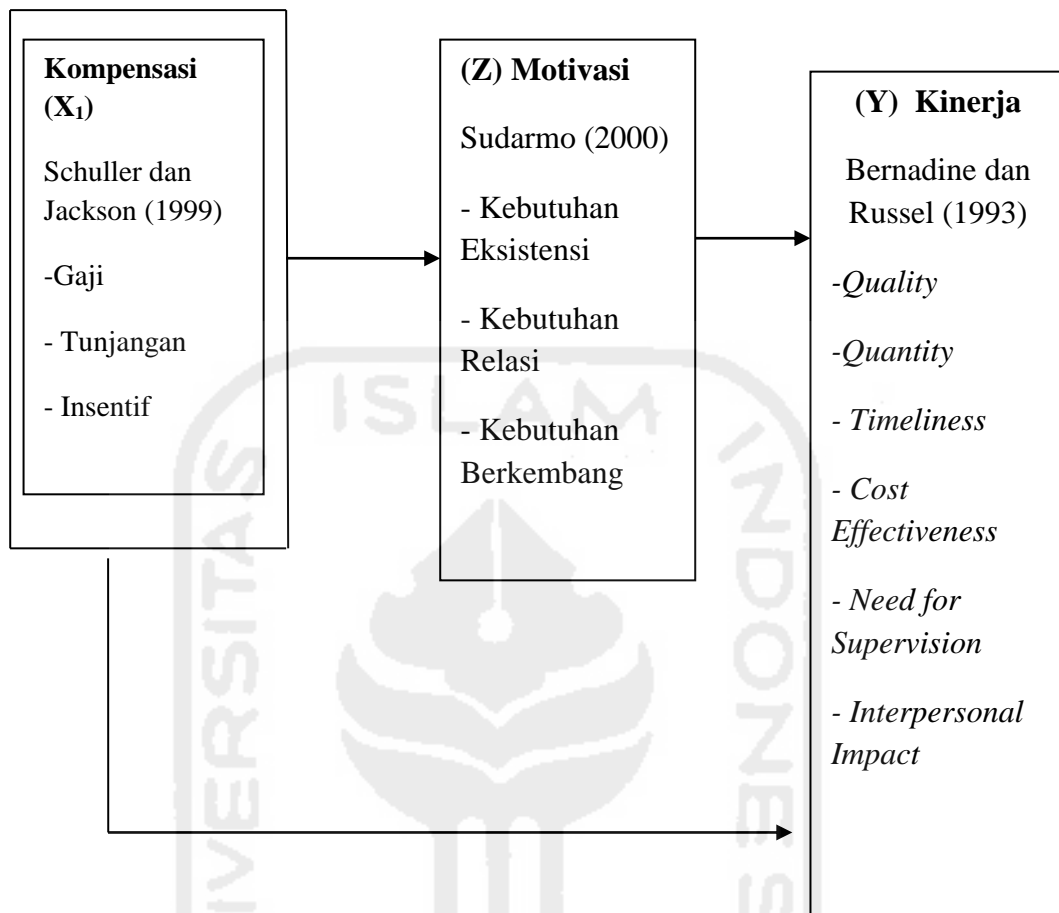
Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi juga, dan dengan adanya dorongan motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut Robbins (2006:260) mengukur kinerja dengan indikator: (1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi individu terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi,

bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian, merupakan tingkat dimana individu mempunyai komitmen kerja dengan tugas dan tanggung jawab individu terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Bernardine dan Russel (1993:379) ada 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja individu karyawan, yaitu *quality* (merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya), *quantity* (merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan), *timeliness* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan), *cost effectiveness* (merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif), *need for supervision* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan), dan *interpersonal impact* (karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya).

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dinyatakan dalam bentuk skema sederhana yang utuh menurut pokok-pokok penelitian dan hubungannya yang diharapkan dapat menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah. Kerangka pemikiran penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Kerangka Pikir Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau suatu kesimpulan awal dan masih bersifat sementara tentang adanya hubungan antara dua variabel atau lebih yang akan dibuktikan kebenarannya setelah data lapangan (empiris) dapat diperoleh.

2.4.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan adalah imbalan atau pemberian kompensasi oleh perusahaan, karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar

kehidupan karyawan. Dan kompensasi sebagai tambahan yang dapat memenuhi sebagian lagi dari kebutuhan karyawan, oleh sebab itu motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan karyawan tersebut (Khan dan Mufti, 2012). Kompensasi menurut Hasibuan (2001:117) adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk gaji, tunjangan, dan insentif (komisi dan bonus) serta kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk barang, hadiah, kenyamanan atau kesejahteraan karyawan.

Bagi perusahaan, menciptakan kompensasi yang dapat dihargai sebagai kontra prestasi adalah strategi motivasi yang secara umum dirasa efektif. Dengan demikian akan semakin mudah bagi perusahaan memperoleh para karyawan yang memiliki perilaku kerja yang produktif serta menyadari bahwa hal tersebut mendorong kepada pencapaian tujuan dan kesinambungan perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pemberian kebutuhan mereka sehingga akan mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Pemberian kompensasi yang sesuai maka akan dapat meningkatkan motivasi karyawan (Nugroho dan Kunartinah, 2012). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja *driver*

H₂ : Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja *driver*

2.4.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Terdapat dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula.

Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah (Ghazanfar *et al.*, 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja *driver*

H₄ : Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja *driver*

2.4.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Murti dan Srimulyani, 2013).

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat

dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Suwardi dan Utomo (2011) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima.

Menurut Bachtiar (2012) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja *driver*

H₆ : Pengaruh secara langsung mempunyai pengaruh lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung dimana kompensasi mempengaruhi kinerja melalui motivasi.