

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Sistem Kompensasi**

Menurut Cascio (2013), kompensasi merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan tujuan agar perusahaan mendapatkan imbalan dari karyawan yaitu dengan peningkatan kinerja karyawan. Setiap perusahaan akan memberikan besar kompensasi terhadap setiap karyawannya dengan disesuaikan berdasarkan besar tanggung jawab yang dibebankan oleh karyawannya. Afriyie et al., (2018) dalam Yakubu et al., (2023) menyatakan bahwa kompensasi adalah konsekuensi dari pertukaran antara karyawan dan diri mereka sendiri, baik sebagai hak untuk status sebagai karyawan dalam organisasi atau sebagai pengakuan atas kinerja kerja yang baik. Besar kompensasi menunjukkan status, jabatan, dan besar tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan di dalam perusahaan (Syamsuddin et al., 2021). Menurut Ardana et al. (2013), kompensasi artinya semua hal yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya di dalam sebuah organisasi. Kompensasi termasuk dalam instrumen yang digunakan organisasi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mengelola karyawan mereka. Untuk memastikan bahwa suatu organisasi mendapat nilai untuk investasinya dan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan berbakat, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem kompensasi mereka terintegrasi dengan baik dengan unsur-unsur lain dalam perusahaan, daripada berdiri sendiri sebagai entitas yang terpisah. Manajemen kompensasi secara umum bertujuan untuk

membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (Suryani, 2013). Tujuan spesifik dalam yang diinginkan oleh banyak perusahaan melalui manajemen kompensasi diantaranya:

- 1) Mendapatkan pegawai yang kompeten.
- 2) Mempertahankan pegawai.
- 3) Menjamin keadilan di perusahaan.
- 4) Penghargaan atas perilaku yang diharapkan.
- 5) Pengendalian biaya.
- 6) Mematuhi hukum yang ada.
- 7) Menumbuhkan saling perhatian.
- 8) Penciptaan efisiensi administrasi

Pemberian kompensasi dalam bentuk apapun akan meningkatkan kinerja karyawan, dikarenakan dengan kompensasi tersebut akan memberikan keamanan dan kenyamanan bagi karyawan, dan juga bagi keluarga yang mereka miliki (Prihantoko & Ferijani, 2021).

Menurut Notoatmojo, (2002) terdapat beberapa tujuan dari diberikannya kompensasi, antara lain:

- 1) Mempertahankan karyawan.
- 2) Memperoleh karyawan yang bermutu.
- 3) Menjamin keadilan.
- 4) Mendapat kelayakan.
- 5) Menghargai prestasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kesimpulan yang dapat ditarik kompensasi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan bagi karyawannya sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan bagi perusahaan. Dari perspektif strategis, kompensasi menjadi elemen kunci dalam kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang paling berharga sebagai modal manusia yang merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### 2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2003) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain:

##### 1) Penawaran dan permintaan pekerjaan

Pada situasi dimana lowongan pekerjaan (permintaan) lebih sedikit daripada jumlah pencari kerja (penawaran) maka kompensasi yang diberikan akan relatif kecil. Sebaliknya, jika jumlah lowongan lebih besar daripada jumlah pencari kerja, maka kompensasi relatif semakin besar.

##### 2) Kemampuan dan kesediaan instansi

Faktor ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam membayar para pegawainya. Jika kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi yang diterima karyawan akan semakin lebih besar.

##### 3) Serikat buruh

Jika serikat buruh memiliki pengaruh yang kuat, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika serikta buruk memiliki pengaruh yang lemah maka kompensasi relatif rendah.

4) Produktivitas kerja pegawai

Jika karyawan dalam perusahaan memiliki produktivitas yang baik maka kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika karyawan produktivitasnya rendah maka kompensasi relatif kecil.

5) Pemerintah

Pemerintah memiliki peraturan dalam menetapkan besaran batas upah/jasa minimum. Tujuan dari dibuatnya peraturan ini adalah agar pengusaha tidak sewenang – wenang dalam menetapkan besar upah balas jasa para pegawai.

6) Biaya hidup suatu daerah

Perbedaan biaya hidup di suatu daerah menjadi salah satu faktor dari besarnya kompensasi yang diberikan. Jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka besar kompensasi yang diterima juga besar. Misalnya, upah di Jakarta lebih besar daripada upah di Yogyakarta.

7) Jabatan pegawai

Pegawai dengan jabatan tinggi akan memperoleh kompensasi yang lebih besar daripada besar kompensasi yang diperoleh oleh pegawai dengan jabatan yang lebih rendah.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Karyawan dengan pendidikan dan pengalaman yang kerja tinggi akan memperoleh kompensasi lebih besar karena dianggap memiliki keterampilan yang lebih baik. Sebaliknya jika pegawai memiliki pendidikan dan pengalaman kerja rendah maka besar kompensasi lebih kecil.

9) Kondisi perekonomian negara

Jika perekonomian suatu negara sedang dalam keadaan yang baik maka tingkat upah akan semakin besar, begitupun sebaliknya.

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Jenis dan sifat pekerjaan yang dengan kesulitan yang lebih tinggi dan resiko yang tinggi maka kompensasi yang diberikan semakin besar, karena dibutuhkan keterampilan yang tinggi. Sedangkan, jenis dan sifat pekerjaan yang mudah dengan resiko kecil maka kompensasi yang diberikan akan rendah.

### 2.1.2 Jenis Kompensasi

Kompensasi terbagi menjadi beberapa macam menurut ahli ekonomi. Menurut Deci, (1972) penghargaan atau kompensasi dikategorikan menjadi dua, ialah penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*).

- 1) Penghargaan ekstrinsik adalah jenis imbalan yang bersifat finansial (uang). Misalnya, gaji, bonus, dan tunjangan.
- 2) Penghargaan intrinsik berasal dari keterikatan karyawan dengan pekerjaannya. Hal tersebut terjadi ketika seseorang merasa terhubung

secara emosional dan mental dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Misalnya, karyawan akan menemukan kepuasan dan kesenangan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dan merasakan rasa pencapaian ketika berhasil menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Simamora, (2006) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi dalam bentuk non finansial.

- 1) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang terkait dengan uang atau dapat diukur dalam istilah moneter. Menurut Agrawal & Tiwari, (2021) kompensasi finansial terbagi menjadi beberapa, yaitu gaji pokok dan tunjangan, bonus, bagi hasil (*profit sharing*), pensiunan, opsi saham karyawan, dan tunjangan tambahan.
- 2) Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diberikan dalam transaksi yang tidak melibatkan uang tunai (Abubakar et al., 2020). Kompensasi non finansial terbagi menjadi beberapa macam, yaitu prestasi, otonomi, kepemimpinan berkualitas tinggi, program pengakuan karyawan (*employee recognition*), iklim organisasi, keamanan kerja, pengayaan pekerjaan, peluang peningkatan karir, pemberdayaan karyawan, dan partisipasi karyawan (Agrawal & Tiwari, 2021; Armstrong dan Murlis, 2004 dalam Kituma Merera et al., 2019).

### 2.1.3 Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial atau juga disebut dengan kompensasi moneter, merupakan kompensasi yang melibatkan imbalan finansial dan insentif (Yakubu et al., 2023). Kompensasi finansial adalah semua jenis imbalan yang terkait dengan

pekerjaan individu. Elemen kompensasi finansial yang terpenting dan tidak boleh diabaikan adalah gaji pokok, yang sebagian besar diberikan dalam bentuk uang (Shahzad & Bhatti, 2008). Menurut Idris, (2017) kompensasi mengacu pada segala bentuk upah atau kompensasi yang berlaku dan timbul dari pekerjaan mereka, dan memiliki dua komponen. Dua elemen utama dalam kompensasi finansial, yaitu kompensasi finansial langsung (*direct financial payments*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial payments*) (Dessler, 2013).

1. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan yang biasanya dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus, maupun komisi.
2. Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang tidak termasuk pada kompensasi finansial langsung. Misalnya, asuransi kerja (kesehatan, kecelakaan kerja, dll), liburan berbayar, bantuan sosial, pembayaran medis dan cuti berbayar.

Pemberian kompensasi finansial langsung ini biasanya diberikan oleh perusahaan dengan dua metode, ialah pemberian kompensasi berbasis waktu dan berbasis kinerja. Pemberian kompensasi berbasis waktu merupakan metode utama bagi sebagian besar pengusaha, misalnya pemberian upah per jam atau harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Pemberian kompensasi berbasis kinerja terkait dengan metrik kinerja, seperti pekerjaan berdasarkan angka produksi di mana kompensasi terkait dengan hasil produksi, atau komisi penjualan di mana kompensasi terkait dengan pencapaian penjualan.

Tujuan dari diberikannya kompensasi finansial adalah untuk mendorong orang mencapai tujuan mereka, meningkatkan kinerja, atau meningkatkan kemampuan atau keterampilan mereka dengan berfokus pada target spesifik dan menetapkan prioritas (Yakubu et al., 2023). Sejak dari dulu kompensasi finansial dianggap sebagai alat untuk mendorong motivasi yang paling kuat. Setiap orang pergi bekerja dan melakukan pekerjaan dengan baik dengan tujuan untuk mendapat upah. Prinsipnya adalah seperti lingkaran, yaitu uang=motivasi, motivasi=kerja, kerja=uang (Agbenyegah, 2019). Kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap profesionalisme (Nzulwa, 2015; Tanjung, 2015 dalam Idris, 2017).

#### 2.1.4 Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial, atau kompensasi intrinsik, termasuk manfaat non-moneter yang melekat pada pekerjaan (Yakubu et al., 2023). Penghargaan ini diberikan dalam bentuk yang tidak berwujud (*intangible*) yang diberikan kepada karyawan (Pearce et al., 2019). Kompensasi yang diberikan bukan dalam bentuk moneter atau bentuk uang (Idris, 2017). Kompensasi non-finansial adalah bentuk imbalan yang diberikan dan diatur oleh perusahaan, yang tidak selalu memberikan manfaat bagi karyawan dalam bentuk uang (Bustamam et al., 2014). Menurut Peterson & Luthans, (2006) mengusulkan bahwa kompensasi non finansial mencakup kepuasan dari setiap individu dari nilai intrinsik pekerjaan mereka atau dari lingkungan di mana mereka bekerja. Kompensasi non-finansial semakin banyak digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan dan untuk meningkatkan kepuasan karyawan (Bustamam et al., 2014). Kompensasi jenis ini dalam bentuk elemen terkait yang digunakan dalam organisasi untuk mendorong karyawan tanpa

kompensasi dalam bentuk uang, pengaruh kompensasi non-finansial terhadap motivasi secara inheren, misalnya pemberian pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab, serta peluang untuk pengembangan karir sangat penting dalam memenuhi keinginan khusus pekerja. Menurut Idris, (2017) kompensasi non finansial dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Kompensasi non finansial terkait pekerjaan, yang bisa dalam bentuk pekerjaan yang menarik, peluang bagi karyawan agar dapat berkembang, pelatihan, penghargaan atas kinerjanya, dan promosi. Bentuk kompensasi tersebut termasuk dalam pemenuhan dan aktualisasi diri.
- 2) Kompensasi non finansial terkait lingkungan kerja, yang dapat berupa kondisi kerja yang nyaman dan pembagian kerja (*job sharing*).

Pada situasi tertentu pemberian kompensasi non finansial akan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diberikan memberi mereka lebih banyak pengaruh atau manfaat terhadap dirinya. Pemberian kompensasi non finansial ini biasanya bisa memberikan pengaruh yang substansial atau lebih besar terhadap motivasi dan kepuasan karyawan daripada pemberian kompensasi finansial (Pearce et al., 2019).

## **2.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan ukuran atau hasil seorang karyawan yang berhubungan langsung dengan keberhasilan dan pencapaian organisasi (Alkandi et al., 2023). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas oleh karyawan dalam mengerjakan tugas yang dibebankan pada

mereka (Yakubu et al., 2023). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas dan tanggung jawab oleh karyawan yang telah mereka janjikan untuk dilakukan dalam organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021). Organisasi menetapkan tugas dan tanggung jawab ini, dan kinerja yang dihasilkan harus memenuhi standar yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan dalam organisasi dilihat sebagai sejauh mana karyawan dalam organisasi memberikan peran atau kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Noorazem et al., 2021). Kinerja karyawan dipandang sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi dan berperan dalam kinerja organisasi, karena kontribusinya yang langsung terhadap keberhasilan organisasi melalui perilaku individu, meskipun ada faktor lain yang juga mendukung keberhasilan ini (Alsafadi & Altahat, 2021). Dari uraian tersebut, kinerja karyawan merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang dibebankan atau diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas ditanggung jawabkan pada mereka.

Menurut Kalangulla, (2015) banyak organisasi yang mengukur kinerja karyawan melalui beberapa hal, antara lain:

- 1) Kuantitas output.
- 2) Kualitas output.
- 3) Ketepatan waktu output.
- 4) Produktivitas tenaga kerja.

### 2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kualitas dari kinerja karyawan dalam melakukan tugas dipengaruhi oleh berbagai hal atau faktor (Mangkunegara, 2014) menunjukkan bahwa terdapat 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

- 1) Faktor internal ini berasal dari dalam diri seorang karyawan, bisa dalam bentuk keadaan psikologis, mental, dan sifat.
- 2) Faktor eksternal biasanya merupakan faktor yang ada di dalam perusahaan, salah satunya adalah kondisi atau keadaan lingkungan kerja.

Berbeda dengan (Simanjuntak, 2003) yang membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi tiga kelompok, yaitu kualitas dan kemampuan fisik karyawan, fasilitas, dan prasarana.

- 1) Kualitas dan kemampuan fisik karyawan berkaitan dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi, mental, dan kondisi fisik karyawan.
- 2) Fasilitas penunjang berkaitan dengan kinerja. Misalnya, lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan (kompensasi).
- 3) Prasarana berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan manajemen hubungan industrial.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maryam Ma'aruf Yakubu, Hadiza Said	<i>Effect of Compensation on Employee Job Performance of</i>	Studi tersebut menemukan bahwa kompensasi finansial memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, sementara kompensasi non-

	u Abubakar, Cross Ogohi Daniel (2023)	<i>Deposit Money Banks in Kano State, Nigeria</i>	finansial memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di <i>Deposit Money Bank (DMB)</i> di Negara Bagian Kano, Nigeria.
2	Roshan Thapa (2023)	<i>The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja karyawan di 15 bank komersial Maharajung hingga Kalanki India.
3	Sani Abubakar, George Yebimodei Esther, dan Angonimi Odudu (2020)	<i>The Effect of Financial And Non Financial Incentives On Staff Performance</i>	Kompensasi finansial dan non-finansial mempengaruhi kinerja karyawan di Lagos State Resorts.
4	Nosheen Khan, Hafiz Waqas, dan Rizwan Muneer (2017)	<i>Impact of Rewards (Intrinsic and extrinsic) on Employee Performance: With Special Reference to Courier Companies of City Faisalabad, Pakistan</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik (gaji, bonus, benefits, dan promosi) dan intrinsik (pengakuan, peningkatan karir, tanggung jawab, dan kesempatan belajar) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	Manal Baledi dan Rashad Mohammad Al Saed (2017)	<i>The Impact Of Compensation On Improving Employees Performance Through Job Satisfaction In Jordanian Newspaper</i>	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber: (Abubakar et al., 2020; Baledi & Saed, 2017; Khan et al., 2017; Thapa, 2023; Yakubu et al., 2023)

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Yakubu et al., 2023) menunjukkan bahwa kompensasi finansial seperti gaji bulanan tetap, bonus, atau bonus yang disesuaikan dengan kemampuan dan kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Thapa, (2023) juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi finansial yang diterima. Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Abubakar et al., 2020) bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Khan et al., 2017) menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, tunjangan, dan promosi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Baledi et al., 2017) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

**H1: Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

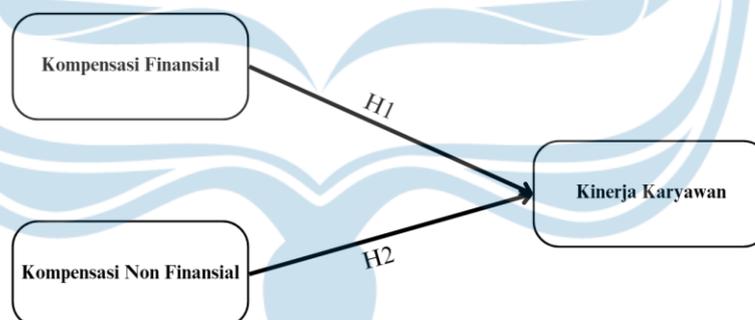
### 2.4.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yakubu et al., (2023) menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Thapa, (2023) penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi non-

finansial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Khan et al., (2017) menunjukkan bahwa pemberian penghargaan intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga sama dengan penelitian setelahnya, yang menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Abubakar et al., 2020). Pada penelitian Baledi & Saed, (2017) menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2: Kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

### 2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1  
**Kerangka Penelitian**

Sumber: (Yakubu et al., 2023)

Setelah membahas latar belakang dan mengkaji literatur terkait, menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengusulkan model penelitian yang juga diambil dari model yang

diusulkan oleh (Yakubu et al., 2023). Kerangka penelitian ini menggunakan kompensasi finansial dan non finansial sebagai konstruk independen yang diprediksi akan mempengaruhi kinerja karyawan (konstruk dependen).

