

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kompensasi

2.1.1.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk karyawan yang diberikan kepada perusahaan. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Dibawah ini terdapat perbandingan definisi menurut para ahli, antara lain :

Tabel 2.1
Perbandingan definisi Kompensasi

Sumber	Definisi
Gary Dessler (2015)	Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.
Mondy dan Martocchio (2016)	Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawan sebagai konsekuensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

2.1.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut **Mondy dan Martocchio (2016:247)**, bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) *financial compensation*, dan (2) *non-financial compensation* :

1. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

- b. *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja, keamanan sosial, asuransi kesehatan, cuti, dana pensiun, pembayaran premi asuransi.

2. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a) *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa anggapan bahwa karyawan penting bagi perusahaan, kepuasan dalam bekerja, pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, tantangan, kenyamanan dalam bekerja.

b) *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa manajer kompetensi (*competent managers*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja jelas (*job sharing*), waktu kerja yang fleksibel.

Dan menurut **Gary Dessler (2015:362)** kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, insentif, komisi dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

2.1.1.3. Tujuan Kompensasi

Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Selain itu juga kompensasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Dengan kata lain dengan pemberian kompensasi turut melancarkan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Ada 3 tujuan pemberian kompensasi menurut **Mondy dan Martocchio (2016:247)**, yaitu :

1. Menentukan standar hidup, karyawan yang menerima kompensasi yang tinggi mampu memenuhi kebutuhan dasar mereka seperti makanan dan tempat tinggal lebih mudah dari pada yang mendapatkan kompensasi rendah. Karyawan yang mendapat kompensasi yang tinggi juga dapat menikmati kesenangan dalam hidupnya seperti mengunjungi restaurant, mengendarai mobil mewah, dan liburan eksotis.
2. Mempengaruhi sikap, level pemberian kompensasi akan mempengaruhi sikap karyawan seperti kepuasan kerja. Yang selanjutnya akan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja nya menjadi lebih baik.
3. Menyelaraskan keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan, karyawan dan perusahaan akan berusaha untuk memaksimalkan pendapatan mereka. Jenis kompensasi seperti insentif dapat mewujudkan kepentingan bersama ini. Sebagai contoh seorang sales akan mendapatkan insentif ketika melebihi target penjualan yang ditetapkan perusahaan.

Secara keseluruhan menurut **Mondy dan Martocchio (2016:247)** tujuan pemberian kompensasi yaitu untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

2.1.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut **Mondy dan Martocchio (2016:259)** faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah :

1. *Labor Market* (pasar tenaga kerja)
Pemberian kompensasi untuk jabatan yang sama di pasar tenaga kerja yang berbeda akan sangat bervariasi. Sering kali biaya hidup akan lebih tinggi dan kompetisi untuk menjadi karyawan terbaik akan lebih tinggi di daerah

perkotaan dimana banyak perusahaan yang bersaing untuk menjadi yang terbaik.

2. *Labor Union* (serikat buruh)

Serikat buruh atau serikat pekerja menyatakan dukungan legislatif dalam skala yang luas untuk hak karyawan untuk mengatur dan terlibat didalam perundingan. Serikat buruh biasanya lebih untuk untuk menentukan kompensasi melalui proses tawar-menawar kolektif, yang menggambarkan negosiasi antara serikat pekerja yang mewakili kepentingan karyawan dan manajemen perusahaan.

3. *Economy* (ekonomi)

Kondisi ekonomi sangat berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Sebagai contoh, ketika ekonomi sedang tertekan umumnya penawaran tenaga kerja meningkat sehingga membuat harga atau upah nya lebih kecil dari harga pasaran. Sebaliknya jika kondisi ekonomi sedang meningkat, kompensasi bagi tenaga kerja pun akan tinggi.

4. *Interindustry Wage Differentials*

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan berusaha untuk menarik dan mempertahankan individu terbaik untuk pekerjaan sebagian dengan menawarkan upah dan tunjangan yang menguntungkan tenaga kerja. Beberapa perusahaan sayangnya tidak dapat bersaing atas dasar upah dan tunjangan. Memang, ada perbedaan upah di berbagai industri. Perbedaan ini dikenal sebagai upah interindustry atau perbedaan kompensasi.

5. *Legislation* (peraturan pemerintah)

Kebijakan pemerintah juga turut memengaruhi jumlah kompensasi yang di terima setiap individu. Sebagai contoh, hukum tentang kompensasi yang berlaku menentukan jumlah yang harus di hitung dan di bayarkan. Hukum yang berlaku melarang memberi upah lebih sedikit kepada salah satu jenis kelamin jika karyawan tersebut melakukan pekerjaan yang substansial yang sama.

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Menurut **Leslie W. Rue (2016:224)** kinerja mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja.

Mondy dan Martocchio (2016:187) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Kinerja merupakan hasil dari kerja dari karyawan yang dilakukan dengan batas waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

2.1.2.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relative terhadap standar prestasinya (**Gary Dessler, 2015:292**). Sedangkan menurut **Mondy dan Martocchio (2016:188)** penilaian kinerja adalah sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

2.1.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Bagi banyak organisasi/perusahaan, tujuan utama dari sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut **Mondy dan Martocchio (2016:188)** sebagai berikut :

- 1) *Human Resource Planning*, dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Perencanaan yang sukses merupakan perhatian utama bagi semua perusahaan. Sebuah sistem penilaian yang dirancang dengan baik menyediakan profil dari kekuatan sumber daya manusia organisasi dan kelemahan untuk mendukung upaya ini.
- 2) *Training and Development*, penilaian kinerja harus menunjukkan secara spesifik kebutuhan karyawan untuk pelatihan dan pengembangan.
- 3) *Career Planning and Development*, penilaian kinerja sangat penting untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan kelebihan potensial dari karyawan. Manajer mungkin menggunakan informasi tersebut untuk menasihati dan membantu karyawan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan karir nya.

- 4) *Compensation Program*, hasil penilaian kinerja memberikan informasi dasar untuk mengambil keputusan rasional dalam menentukan penyesuaian pembayaran gaji. Kebanyakan manajer percaya cara menghargain kinerja karyawan yang baik harus dengan memberikan kenaikan gaji.
- 5) *Internal Employee Relation*, data penilaian kinerja juga digunakan untuk mengambil keputusan dalam kenaikan jabatan, penurunan jabatan, PHK, dan pemindahan kerja karyawan/mutase.
- 6) *Assessment of Employee Potential*, beberapa perusahaan mencoba untuk menilai potensi karyawan sebagai penilaian terhadap kinerja mereka. Penilaian kinerja pun bisa memprediksi kebiasaan di masa depan dengan memperhatikan kebiasaan karyawan di masa lalu.

2.1.2.4. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut **Robbins dan Judge (2013:555)** yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan 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 awal 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 seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat

dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep pembelajaran yang penting tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian dorongan, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan **(Robbins dan Coulter, 2012:430)**. Tiga elemen dalam definisi ini adalah *intensitas*, *arah* dan *ketekunan*. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika kita membicarakan tentang motivasi. Namun Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan perusahaan. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya dengan bersamaan. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan perusahaan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka **(Robbins dan Coulter, 2012:430)**.

2.1.3.2. Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang telah diungkapkan mengenai motivasi. Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Beberapa teori motivasi yang di kutip dalam **Robbins dan Coulter (2012:431)** sebagai berikut :

A. Teori-teori motivasi zaman dulu

1) Hierarki Teori Kebutuhan

Hierarki lima kebutuhan yang ada di dalam diri semua manusia menurut Maslow adalah :

- a) Dasar/fisiologis mencakup rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b) keamanan mencakup keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d) penghargaan mencakup faktor rasa hormat internal (harga diri, otonomi, dan prestasi) dan faktor hormat eksternal (status, pengakuan dan perhatian).
- e) perwujudan diri (aktualisasi diri) mencakup dorongan untuk pertumbuhan dan pemenuhan diri.

Teori Maslow menganggap bahwa orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (aktualisasi diri).

2) Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Ada tiga kelompok kebutuhan inti menurut Alderfer :

- a) Eksistensi (*existence*) yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor materiil dasar seperti makanan, air, udara, gaji, dan kondisi kerja. Kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan pada hierarki kebutuhan Maslow.

- b) Hubungan (*relatedness*) yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar pribadi dan hubungan sosial yang bermanfaat. Kebutuhan terhadap hubungan sama dengan kebutuhan sosial Maslow.
- c) Pertumbuhan (*growth*) yaitu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik pada aktualisasi diri.

Teori ERG berbeda dengan teori hierarki kebutuhan Maslow karena teori ini tidak menggunakan suatu hierarki yang kaku seperti yang diandalkan oleh Maslow. Alderfer mengasumsikan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan yang lebih tinggi terhambat untuk dipenuhi maka hasrat individu untuk memenuhi kebutuhan tingkat rendah meningkat kembali.

3) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia : pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua factor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y :

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b) Karyawan akan melatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

4) Teori Dua Faktor

Frederick Herzberg berargumen bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg mengelompokkan faktor-faktor yang membuat orang-orang merasa puas dan tidak puas. Faktor-faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan cenderung dikaitkan dengan kepuasan kerja. Ketidakpuasan cenderung diakitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Motivasi orang pada pekerjaannya dapat ditingkatkan dengan menekankan pada faktor-faktor intrinsik.

B. Teori-teori motivasi kontemporer

1) Teori Kebutuhan

McClelland berpendapat bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat maka motivasi orang tersebut bertambah untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) yaitu dorongan untuk mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yaitu hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu

dengan nPow yang tinggi lebih menyukai ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli pada gengsi (*prestise*) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

3. Kebutuhan berhubungan (*need for affiliation*) yaitu hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi.

2) Teori Evaluasi Kognitif

Penyediaan penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya hanya secara intrinsik telah diberi penghargaan cenderung menurunkan tingkat motivasi. Intrinsik tentang tanggung jawab, kompetensi sedangkan ekstrinsik tentang gaji, promosi.

3) Teori Penetapan Tujuan (Edwin Locke)

Teori yang menyatakan bahwa tujuan yang khusus dan sulit, dengan umpan balik akan menimbulkan kinerja yang lebih tinggi. Keefektifan Diri Kepercayaan individu bahwa mereka mampu melakukan suatu tugas. Faktor yang mempengaruhi tujuan kinerja: Komitmen tujuan, keefektifan diri yang memadai, karakteristik tugas dan budaya nasional.

4) Teori Penguatan

Teori ini bertentangan dengan teori penentuan tujuan. Dalam teori penguatan kita mempunyai sebuah pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa penguatan mempengaruhi perilaku.

Ada 3 konsep dalam teori ini, yaitu :

1. Perilaku disebabkan oleh lingkungan.
2. Perilaku dikendalikan oleh pemerkuat.
3. Penguatan memungkinkan perilaku untuk diulang.

5) Teori Keadilan (Stacy Adams)

Individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan orang lain dan kemudian akan merespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

Inilah empat perbandingan rujukan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan :

1. *Diri-di dalam* : pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
2. *Diri-di luar* : pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
3. *Individu lain-di dalam* : individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut.
4. *Individu lain-di luar* : individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

6) Teori Harapan / *Expectancy theory* (Victor Vroom)

Kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada harapan bahwa tindakan akan diikuti oleh keluaran tertentu dan daya tarik keluaran tersebut bagi individu.

Teori ini terfokus pada tiga hubungan, yaitu :

1. *Hubungan usaha - kinerja*, kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
2. *Hubungan kinerja - penghargaan*, tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. *Hubungan penghargaan - tujuan-tujuan pribadi*, tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2.2. Kajian Penelitian Sebelumnya

Hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dari hasil penelitian sebelumnya terbukti bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik perencanaan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawannya. Penelitian terkait dengan hal ini terangkum pada table berikut ini :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Kompensasi dan Motivasi Kerja Karyawan

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian sebelumnya
1.	Rijalu, Shimelis dan Reta (2014)	<i>The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff</i>	-Kompensasi -Motivasi Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara kompensasi dan komponen-komponennya terhadap motivasi kerja karyawan.

2.	Rizal, Syafiie, Djumahir dan Rahayu (2014)	<i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	-Kompensasi -Motivasi -Komitmen Organisasi -Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan pada motivasi dan komitmen organisasi, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.
3.	Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi melalui Motivasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	-Kompensasi -Kompetensi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menemukan bahwa bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

Kesimpulan dari table diatas adalah adanya keterkaitan variabel kompensasi dan motivasi kerja karyawan dapat dikatakan memiliki pengaruh. Dari tabel diatas, maka dapat digambarkan hubungan antara variabel kompensasi dan motivasi kerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1

Hubungan Antara Variabel Kompensasi dan Motivasi Kerja Karyawan

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

b. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian sebelumnya terbukti bahwa motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja karyawan suatu perusahaan maka semakin meningkat pula kinerja nya. Penelitian terkait dengan hal ini terangkum pada table berikut ini

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Motivasi Kerja Karyawan dan
Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian sebelumnya
1.	Fakhriyyah (2012)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Intervening	-Kompensasi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penenelelitan ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi, terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan
2.	Pamela Akinyi Omollo (2015)	<i>Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya</i>	-Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penenelelitan ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara

		<i>Commercial Bank in Migori County</i>		motivasi terhadap kinerja karyawan.
3.	Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi melalui Motivasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	-Kompensasi -Kompetensi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menemukan bahwa bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Kompetensi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kompetensi tidak memiliki pengaruh secara

				signifikan terhadap motivasi. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
--	--	--	--	--

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

Kesimpulan dari table diatas adalah adanya keterkaitan variabel motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan dapat dikatakan memiliki pengaruh. Dari tabel diatas, maka dapat digambarkan hubungan antara variabel motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2

Hubungan Antara Variabel Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil penelitian sebelumnya terbukti bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perencanaan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian terkait dengan hal ini terangkum pada tabel berikut ini

Tabel 2.4

Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Kompensasi, Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian sebelumnya
1.	Fakhriyyah (2012)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Intervening	-Kompensasi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil peneneelitian ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi, terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan
2.	Dian Siti Masitoh	Pengaruh Kompensasi	-Kompensasi -Motivasi	Tingkat kompensasi

	(2013)	terhadap Motivasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN Cabang Bandung	-Kinerja Karyawan	memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Tingkat kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Tingkat motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan
3.	Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi melalui Motivasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan	-Kompensasi -Kompetensi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menemukan bahwa bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan

		Kinerja Karyawan		terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi
--	--	---------------------	--	---

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

Kesimpulan dari table diatas adalah adanya keterkaitan variabel kompensasi, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan dapat dikatakan memiliki pengaruh. Dari tabel diatas, maka dapat digambarkan hubungan antara variabel kompensasi, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.3

Hubungan Antara Variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

d. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil penelitian sebelumnya terbukti bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap motivasi kerja karyawan dan adanya hubungan keterlibatan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perencanaan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan yang selanjutnya mampu

meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian terkait dengan hal ini terangkum pada tabel berikut ini

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Kompensasi, Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian sebelumnya
1.	Fakhriyyah (2012)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Intervening	-Kompensasi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penenelelitian ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi, terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan
2.	Dian Siti Masitoh (2013)	Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan di	-Kompensasi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Tingkat kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat motivasi kerja

		Bank BTN Cabang Bandung		karyawan. Tingkat kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Tingkat motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan
3.	Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi melalui Motivasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	-Kompensasi -Kompetensi -Motivasi -Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menemukan bahwa bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan

				terhadap motivasi
--	--	--	--	-------------------

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

Kesimpulan dari table diatas adalah adanya keterkaitan variabel kompensasi, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan dapat dikatakan memiliki pengaruh. Dari tabel diatas, maka dapat digambarkan hubungan antara variabel kompensasi, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.4

Hubungan Antara Variabel Kompensasi, Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

2.3. Kerangka Pemikiran

Sektor pariwisata di Indonesia semakin maju karena program-program promosi yang dilakukan oleh pemerintah pusat. Promosi yang dilakukan adalah dengan mengenalkan destinasi-destinasi unggulan dengan menawarkan kekayaan alam, budaya dan flora/fauna yang selama ini kurang di kenal oleh publik. Salah satu kota yang menerima dampak dari kebijakan pemerintah tersebut adalah kota Garut. Dimana kota Garut sudah mulai ramai didatangi oleh wisatawan dalam maupun luar

negeri. Hal ini berdampak pula pada industri pariwisata di kota Garut salah satunya perhotelan. Saat ini banyak bermunculan hotel-hotel baru di kota Garut yang membuat persaingan semakin ketat untuk menjaga eksistensi nya masing-masing.

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan adalah Fave Hotel (Cimanuk Garut). Saat ini pihak perusahaan terus berupaya untuk menjaga eksistensi nya dalam menghadapi daya saing yang semakin tinggi. Ada berbagai macam cara yang dilakukan pihak perusahaan untuk meningkatkan daya saing guna menjaga eksistensi. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang di berikan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang maksimal akan mampu menarik niat konsumen untuk terus menggunakan jasanya. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawannya tersebut.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja karyawan itu sendiri. Motivasi kerja berarti dorongan dari dalam atau luar diri seseorang yang menjadi motif dalam melakukan sesuatu. Dapat disimpulkan bahwa apabila seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang baik maka akan berdampak pada pekerjaannya yang baik pula dan begitu pun sebaliknya. **Maslow** dalam **Robbins dan Coulter (2012:431)** terdapat lima kebutuhan manusia yang harus dipenuhi, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari kelima kebutuhan tersebut, kebutuhan fisik merupakan kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Perusahaan harus mampu pula untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena hakikatnya setiap karyawan bekerja dalam suatu perusahaan adalah untuk mendapat imbalan yang berbentuk kompensasi yang akhirnya dapat memenuhi segala kebutuhan hidup mereka.

Perencanaan pemberian kompensasi yang baik dari perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja nya yang selanjutnya mampu meningkatkan kinerja. Menurut **Mondy dan Martocchio (2016:247)** kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

Pemberian kompensasi akan mempengaruhi sikap karyawan seperti kepuasan kerja yang selanjutnya akan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja nya menjadi lebih baik (**Mondy dan Martocchio, 2016:247**). Sedangkan menurut **Gary Dessler (2015:400)** perencanaan pemberian kompensasi dari perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja mereka yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja nya.

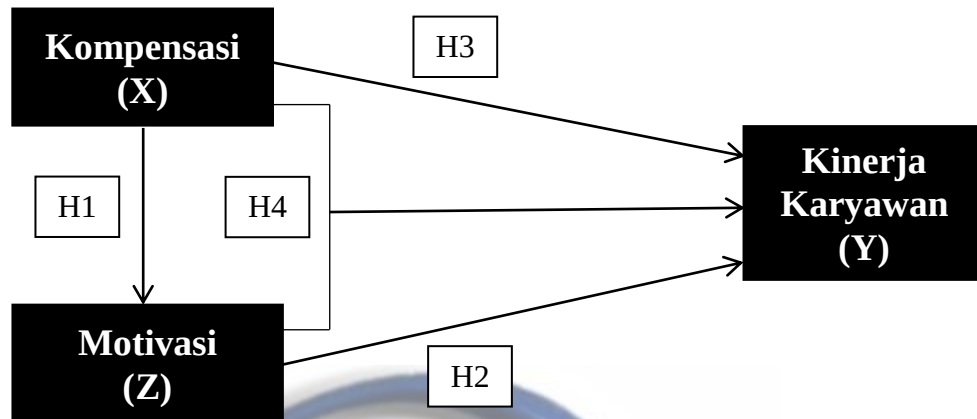
Menurut **Noe (2015:537)** perencanaan kompensasi biasanya digunakan untuk memberi energi langsung, mempertahankan atau mengendalikan perilaku karyawan. Tiga teori motivasi tradisional, juga membantu menjelaskan efek kompensasi ini, yaitu : *Reinforcement theory*, *Expectancy theory*, dan *Agency Theory*.

Dalam *reinforcement theory*, implikasi untuk manajemen kompensasi adalah bahwa kinerja karyawan yang tinggi akan diikuti dengan kompensasi yang baik dan akan membuat kinerja lebih tinggi di masa depan (**E. L. Thomdike dalam Noe, 2015:537**). Dengan kata lain kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, sebaliknya kinerja karyawan lah yang mempengaruhi kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

Dalam *expentacy theory*, kinerja dapat digambarkan sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi karyawan. Pada gilirannya, motivasi dihipotesiskan menjadi fungsi dari persepsi harapan, perantaraan, dan valensi. Sistem pemberian kompensasi akan berbeda sesuai dengan dampaknya terhadap komponen motivasi karyawan (**Noe, 2015:537**). Kesimpulan dalam *expentacy theory* bahwa kemampuan dan motivasi kerja karyawan berdampak terhadap kinerja karyawan dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Sementara itu *agency theory* berfokus pada kepentingan yang berbeda dan tujuan dari para pemangku kepentingan organisasi dan cara-cara yang kompensasi karyawan dapat digunakan untuk menyelaraskan kepentingan dan tujuan-tujuan tersebut (**Noe, 2015:538**).

Atas dasar uraian diatas maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran

Sumber: data yang sudah diolah, 2017

2.4. Hipotesis

Penulis memiliki beberapa hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini. Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H1 = Kompensasi yang diberikan sudah baik, Motivasi Kerja Karyawan sudah tinggi dan Kinerja Karyawan sudah tinggi di Fave Hotel (Cimanuk Garut).
2. H2 = Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Fave Hotel (Cimanuk Garut).
3. H3 = Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Fave Hotel (Cimanuk Garut).
4. H4 = Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Fave Hotel (Cimanuk Garut).

5. **H5 = Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan di Fave Hotel (Cimanuk Garut).**

