

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

1. Dalam jurnal Manajemen dan Inovasi Vol. 8, No. 2, Juni 2017: 119-133 yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh” yang ditulis oleh Afriadie Kurniawan, Mukhlis Yunus, M. Shabri Abd. Majid. Hasil penelitian ini yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi partial mediator bagi pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
2. Dalam jurnal manajemen kesehatan yayasan RS Dr.soetomo Vol 1, No 1, 2015 yang berjudul “Analisis Pengaruh *Equity* Terhadap Niat Untuk Keluar Organisasi yang ditulis oleh muhadi. Dalam penelitian ini bertujuan agar STIKES Insan Unggul Surabaya untuk memperbaiki persepsi dosen akan keadilan (fairness) di STIKES Insan Unggul Surabaya adalah dengan; untuk dapat menekan intention to leave dosen tetap maka beberapa hal yang perlu

dilakukan oleh organisasi adalah dengan memperhatikan masalah kompensasi dan kualitas kepemimpinan (*high leadership quality*) yang berfungsi untuk menekan niat untuk keluar (*intention to leave*) dosen tetap di STIKES Insan Unggul Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan Faktor internal equity berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to leave* dosen tetap di STIKES Insan Unggul Surabaya. Perbedaan dengan penelitian saya yaitu pada variable yang dipengaruhi yaitu niat kluar, metode penelitian dan objek penelitian.

3. Dalam Jurnal Manajemen/Volume XX, No. 01, Februari 2016 yang berjudul “Dampak Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan” yang ditulis oleh Muhammad Rasyid Abdillah, Rizqa Anita dan Rita Anugerah. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang menjelaskan bahwa iklim organisasi yang sehat akan memberikan dampak langsung terhadap stres kerja yang rendah dan kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak sehat akan memberikan dampak langsung terhadap stres kerja yang tinggi dan kinerja karyawan yang rendah. Dengan menggunakan responden yang berasal dari karyawan pada PT. Adei Plantation & Industry *Head Office* Pekanbaru Riau dapat dijelaskan bahwa stres kerja yang rendah mampu menjadi mediasi dalam pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi yang sehat terhadap kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi mampu menjadi mediasi dalam pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi yang tidak sehat terhadap kinerja karyawan yang rendah.

4. Dalam jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 (2015) 43-53 yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang” yang ditulis oleh Kiki Cahaya Setiawan. Berdasarkan hasil uji terhadap hipotesis yang mengatakan “terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Diketahui bahwa besarnya koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,517. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,517. Pengujian dengan t statistic menunjukkan bahwa nilai thitung (11,257) > ttabel (1,970). Hal tersebut mengindikasikan penolakan Ho yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Adapun besarnya pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 26,68%.
5. Dalam jurnal Mirai Management Volume 2 No. 2 April – Januari 2017 yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sinjai” yang ditulis oleh Edy Akbar S, Mattalatta dan Gunawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diperoleh kesimpulan yaitu Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sinjai. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga

Kabupaten Sinjai. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sinjai. Motivasi, kompensasi, dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sinjai.

6. Dalam Jurnal Bisnis Ekonomi Vol.17, No.1 2010 yang berjudul “Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kinerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan” yang ditulis oleh Sih Darmi Astuti. Hasil penelitian ini yaitu Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi bagian dari perusahaan karena memiliki keinginan untuk itu. Faktor kedua yang akan meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja itu sendiri didapat dari kecocokan individu dengan organisasi (*person-organization fit*).
7. Dalam Jurnal EMBA Vol.5 No.3 2017 yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara” yang ditulis oleh Pingkan maindoka, bernhard tewal, farlane s. Rumokoy. Hasil dari penelitian ini yaitu Komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

8. Dalam jurnal EMBA Vol.4 No.5 2016 yang berjudul “Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Telkom Tbk. Manado” yang ditulis oleh Farley Kambey, Adolfina, Irfan Trang. Hasil dari penelitian ini yaitu Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
9. Dalam jurnal Manajemen Bisnis Volume 2 No. 01 Edisi April 2012 yang berjudul “Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja” oleh Wilujeng Rahayu. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa persepsi keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, persepsi keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan mempunyai pengaruh langsung terbesar dibandingkan pengaruh langsung variabel lainnya. Persepsi keadilan kompensasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen organisasional.
10. Dalam Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.3, Special Issue Manajemen Strategi Bisnis, Oktober 2018 yang berjudul

Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja: Studi Kasus Pada Sebuah Yayasan Pendidikan Islam Di Yogyakarta oleh Chusminah. Hasil pada penelitian ini menunjukkan pertama, keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan tingkat signifikansi variabel Keadilan Distributif mendekati 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer perlu untuk mendistribusikan sumber-sumber daya organisasi sehingga karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pada penilaian kinerja yang ia terima. Kedua, keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan tingkat signifikansi variabel Keadilan Prosedural mendekati 0,000. Hasil ini memberikan manfaat kepada manajer bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan pada penilaian kinerja.

11. Dalam E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 8, No. 2, 2019: 7955 – 7985 tentang Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* oleh Ni Made Reni Budi Dhamayanti. Hasil penelitian menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB. Perusahaan diharapkan dapat menerapkan sebuah peraturan baku yang telah disepakati bersama serta mampu diterapkan dan ditaati secara konsisten, mampu memberikan kesejahteraan baik finansial maupun non-finansial kepada karyawannya sesuai dengan beban kerja masing-masing.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi sebagai segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Bagi organisasi / perusahaan kompensasi berarti penghargaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2003). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa definisi kepuasan kompensasi adalah sikap karyawan yang merasa senang atas besarnya jumlah imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi dapat diberikan ke dalam berbagai bentuk atau istilah, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk

uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi (Kadarisman, 2012). Tingkat gaji di perusahaan sangat penting, karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya di pasar produk. Kebijakan tingkat gaji yang sehat dapat mencapai tiga tujuan, yaitu: memikat suplai tenaga kerja yang memadai, mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka, dan menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang mahal (Kadarisman, 2012).

Islam juga memberi suatu peringatan bahwasannya bekerja bukanlah untuk imbalan materi semata, oleh karna itu focus hanya pada imbalan berbentuk uang tidak dianjurkan. Hal ini harus diperhatikan oleh pemberi kerja dan pekerja itu sendiri. Dalam surah Al-Mu'minun:72

﴿۷۲﴾ أَمْ تَسْأَلُهُمْ خَرْجًا فَخَرَّاجُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ ﴿۷۲﴾

*Artinya : “Atau kamu meminta upah kepada mereka?, maka upah dari Tuhanmu adalah lebih baik, dan Dia adalah Pemberi rezeki Yang Paling Baik.”*

Dalam ayat ini menjelaskan bahwasanya bekerja karna mencari ridho Allah adalah suatu yang mulia dan harus di niatkan, sedang kan upah yang diterima didunia hanyalah konsekuensi dari pekerjaan yang baik tadi. Oleh karna itu, setiap pekerjaan harus dimulai dengan menyebut asma Allah, Bismillahirrohmanirohin. Niat bekerja karna Allah akan melahirkan tenaga-



tenaga professional dan handal. Dalam kehidupan nyata dan kondisi sulit seperti saat ini masalah upah sangat menentukan untuk membuat orang mau bekerja, apapun alasannya upah memberikan motivasi dalam bekerja. Islam memang menganjurkan untuk memberikan upah, bahkan sebelum keringat pekerja itu menjadi kering (Jusmaliani, 2014).

Terminologi Kompensasi, ada beberapa terminologi dalam kompensasi yaitu :

- 1) Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- 2) Insentif, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
- 3) Tunjangan (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
- 4) Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan / fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

- 1) Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran, ruang kantor dan tempat parkir.
- 3) Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompoten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

**b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Notoatmodjo (1998), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi:

- 1) Menghargai prestasi karyawan
- 2) Menjamin keadilan gaji karyawan

- 3) Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
- 4) Memperoleh karyawan yang bermutu
- 5) Pengendalian biaya
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan.

**c. Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi**

Menurut Irianto (2001) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu : “*Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistim kompensasi tertentu?*”. Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistim dengan kreteria-kreteria sebagai berikut:

- 1) Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
- 2) Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
- 3) Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan.
- 4) Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.
- 5) Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
- 6) Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yurisdiksi tertentu dimana organisasi berada.

- 7) Dapat mencapai ke-enam kriteria tersebut dengan biaya yang proposional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
- 8) Dapat mencapai ketujuh kriteria tersebut diatas dalam kondisi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

## 2. Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori tentang keadilan (equity) pertama kali dikemukakan oleh Zalesnik (1958) kemudian dikembangkan John Stacey Adams, seorang ahli psikologi perilaku dan tempat kerja, yang menerbitkan jurnal equity theory terkait motivasi kerja pada tahun 1963. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/ setara, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal.

Prinsip teori equity yang dikembangkan oleh Adams ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah orang tersebut merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi, khususnya situasi kerja (As'ad, 2002). Menurut Rivai (2005), teori *equity* atau keadilan ini memiliki tiga elemen, yaitu: (1) *input*, (2) *outcomes*, dan (3) *comparison persons*. *Input* atau hasil merupakan sesuatu yang berharga yang dipersepsikan karyawan memiliki kontribusi atau sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah tugas, dan peralatan serta perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan. *Outcomes* atau hasil merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan

sebagai hasil dari pekerjaannya seperti, upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, dan kesempatan untuk berkembang atau berhasil serta aktualisasi diri.

*Comparison persons* merupakan orang lain sebagai pembanding. Orang lain yang dijadikan pembanding bisa berasal dari organisasi atau perusahaan yang sama atau berbeda dan bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau. Apabila orang lain yang dijadikan pembanding berasal dari perusahaan yang berbeda, maka harus ada persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan yang harus dipenuhi untuk bisa membandingkan pekerjaan di antara perusahaan tersebut menurut Flippo (1984) adalah: (1) pekerjaan karyawan yang sedang diperbandingkan harus sama atau hampir sama, (2) organisasi atau perusahaan yang diperbandingkan harus serupa ukuran, misi, dan sektornya. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan hasil dengan input dan hasil orang lain. Perbandingan yang dianggap seorang karyawan cukup adil maka karyawan tersebut akan merasa puas.

Apabila perbandingan tersebut tidak seimbang tetapi masih menguntungkan maka bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak (misalnya pada orang yang moralis). Apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Outcome A}} : \frac{\text{Input B}}{\text{Outcome B}}$$

**Gambar 2. 1 Perbandingan *input* dan *outcomes* teori keadilan**

Menurut Cooper & Makin (2011), apabila rasio *input* dan *out comes* tampak berbeda, dimana seseorang merasa disepelkan atau lebih dihargai, maka orang akan berusaha mengembalikan ke keadaan yang seimbang. Apabila rasio *input* dan *out comes* tampak berbeda dimana seseorang merasa *disepelkan*, cara untuk mengembalikan ke keadaan seimbang dapat dilakukan dengan mengurangi produksi, kualitas atau jumlah kerjanya, demikian sebaliknya apabila seseorang merasa lebih dihargai.

Robbins (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas *antara* individu dengan organisasi, yang karakteristiknya meliputi; mengupayakan organisasi menjadi sukses, rasa bangga terhadap organisasi, penerimaan penugasan karena bekerja pada organisasi, pernyataan bangga karena bekerja pada organisasi, peluang dalam organisasi terhadap peningkatan kinerja, dan kepedulian terhadap masa depan organisasi.

Manfaat yang dapat diperoleh manajer dari teori keadilan untuk meningkatkan *performa* pegawai:

- a. Menyarankan bahwa manajer perlu menyediakan hasil akhir yang dipersepsikan oleh individu sebagai relevan dengan kebutuhannya. Sebagai contoh, sebuah penelitian pegawai perusahaan pelayanan umum

menunjukkan bahwa jaminan pekerjaan merupakan hasil akhir terpenting bagi pegawai administrasi, sementara pekerja produksi mementingkan upah di atas semua hasil akhir lainnya. Kesempatan untuk maju menempati urutan kedua bagi pekerja produksi tetapi relatif tidak begitu penting bagi pekerja administrasi.

- b. Manajer perlu merencanakan sistem kompensasi yang dapat menghindari dampak yang merusak performa dari ketidakadilan imbalan yang kurang. Peningkatan dalam absensi, perputaran pegawai dan perilaku yang mengganggu merupakan gejala percobaan untuk menghilangkan ketidakadilan yang dipersepsikan.
- c. Manajer perlu untuk selalu mengingat bahwa imbalan berlebihan tidak selalu berakibat produksi bertambah atau perbaikan performa. Individu mampu untuk merasionalisasikan imbalan lebih yang sangat besar. Juga dalam hal manajer mampu menciptakan ketidakadilan imbalan lebih, pegawai dengan cepat dapat menyesuaikan diri dengan tingkat imbalan yang tinggi. Hal ini mungkin terjadi terutama dalam situasi dimana pekerja tidak jelas mengetahui tingkat performa, kualifikasi sebelumnya dan tingkat kompensasi dari sumber referensi.

### **3. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan

(*job requirement*). Mangkunegara (2013) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2008) juga mendefinisikan bahwa kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan peraturan, kemampuan, target, dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Bangun (2012) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik.

#### **b. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bangun (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja suatu perusahaan memiliki berbagai macam manfaat antara lain:

##### 1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi.



## 2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

## 3) Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

## 4) Dokumentasi

Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Wirawan (2015) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

#### 1) Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat

mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

- a) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi
  - b) Kehidupan politik
  - c) Kehidupan sosial budaya masyarakat
  - d) Agama atau spiritualisme
  - e) Kompetitor
- 2) Faktor-faktor Internal Organisasi

Faktor-faktor internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor internal tersebut antara lain:

- a) Budaya organisasi
  - b) Iklim Organisasi
- 3) Faktor-faktor Internal Pegawai

Faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor pegawai adalah faktor bawaan ketika lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman serta lingkungan kehidupan pegawai. Faktor tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Perilaku pegawai tersebut antara lain:

- a) Etos kerja
- b) Disiplin kerja

c) Kepuasan kerja

**d. Indikator-indikator Kinerja**

Menurut Bangun (2012) suatu pekerjaan dapat diukur antara lain:

1) Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

**C. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dilihat Dari Equity Theory**

Dalam kompensasi, teori keadilan harus diciptakan karena penting bagi manusia. Organisasi/perusahaan harus memperhatikan keadilan yang diberikan kepada para karyawannya karena kompensasi merupakan faktor penting untuk memotivasi karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas diri agar dapat memberikan kinerja pelayanan yang baik. Teori keadilan (equity theory) adalah teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari situ dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain sebanding yang

mereka pilih dan yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau bisa tidak menyerupai mereka (Mondy, 2008).

Mangkunegara menuliskan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebagai dugaan awal sementara dari penulis adalah persepsi keadilan kompensasi ini akan mempengaruhi kinerja melalui perasaan puas dan meningkatnya motivasi kerja yang kemudian berdampak positif pada kinerja. Rasa adil yang dipersepsi setiap karyawan akan membuat mereka memiliki komitmen dalam organisasi.

#### **D. Dampak Keadilan Distributif Dalam Organisasi**

Dalam konteks kompensasi, keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan distributif kompensasi juga harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Misalnya, input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh karyawan yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, maka semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diterima. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima. Untuk itu, kompensasi baik dalam bentuk upah, gaji, bonus,

atau yang lainnya, harus memperhatikan prinsip keadilan, karena keadilan merupakan pusat dari sistem kompensasi (Simamora, 2004).

Berdasarkan *equity theory*, teori tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukanmasukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidak-wajaran (Cowherd dan Levine, 1992). Pengembangan perilaku adil harus selalu diterapkan atasan kepada semua bawahannya secara konsisten dan tegas, baik pembagian tugas pada masing-masing individu dan dalam setiap pengambilan keputusan.