

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaannya atau sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk tunai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan bisa dalam bentuk langsung yaitu keuntungan moneter dan tidak langsung yang bentuknya non moneter (Mathis & Jackson, 2014) dalam Darain *et al* (2023). Kompensasi harus didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi. Kompensasi bagi karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus mampu merancang kompensasi yang tepat untuk karyawan karena karyawan adalah faktor produksi yang paling penting untuk menjalankan aktivitas organisasi (Attahiru, 2021).

Menurut Mathis & Jackson (2014) dalam Darain *et al* (2023)., kompensasi dibagi menjadi :

- a. Kompensasi langsung yaitu kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk sebagai berikut:
 - 1) Gaji, yaitu sejumlah uang yang dihasilkan secara langsung setiap bulan/minggu untuk para karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya. Sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi pendapatan besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai

gaji terjadi apabila terdapat kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

2) Upah, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan part-time sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan secara borongan atau menghadapi event-even tertentu.

3) Insentif, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/mingguan untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

4) Bonus, yaitu sejumlah uang yang dapat diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang didapatkan untuk jangka waktu tertentu, dan pada saat prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

b. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2.2. Definisi Manfaat

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Manfaat merupakan bagian dari kompensasi yang dibedakan berdasarkan jenis penghargaan yang diberikan. Kompensasi diberikan berupa gaji

atau upah, sedangkan manfaat berupa fasilitas pendukung kesejahteraan (Kadir, Humaid AlHosani, Ismail, & Sehan, 2019).

Manfaat seringkali diistilahkan dengan kompensasi tidak langsung, yaitu adalah remunerasi moneter dan non-moneter tidak langsung yang diterima karyawan untuk melanjutkan pekerjaan mereka yang merupakan elemen penting dari setiap kompensasi karyawan (Dessler, 2011) Syahrul (2022). Terminologi lain yang digunakan untuk kompensasi tidak langsung adalah tunjangan, layanan karyawan, kompensasi tambahan, dan gaji tambahan.

Manfaat diberikan berupa beberapa layanan dan tunjangan karyawan, seperti perumahanm bantuan keuangan untuk makanan, tunjangan

kesehatan, penitipan anak, dan lain sebagainya (Chhabra, 2001) Syahrul (2022). Tujuan dasar dari manfaat adalah untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi. Byars & Rue (2008) dalam Syahrul (2022) mengemukakan komponen manfaat sebagai berikut:

- a. *Social Security* (jaminan sosial), merupakan sistem jaminan yang diatur dengan undang-undang atau peraturan pemerintah. Tujuan dasarnya adalah untuk memberikan bantuan keuangan terhadap karyawan pada saat ketika mereka pensiun.
- b. *Kompensasi Pekerja*: kompensasi pekerja diberikan kepada karyawan untuk menyelamatkan mereka dari kehilangan pendapatan dan untuk memenuhi biaya tambahan terkait cedera atau penyakit terkait pekerjaan. Biasanya diberikan sebagai pengganti pendapatan yang hilang,

pengeluaran medis, dan pembayaran kecacatan sekaligus untuk semacam pemulihan, dan tunjangan kematian bagi para penyintas.

- c. Rencana Pensiun: Program pensiun merupakan cara mendapatkan penghasilan bagi orang-orang yang telah pensiun. Selama masa kerja, rencana pensiun ini dibayarkan oleh karyawan atau karyawan bersama-sama dengan perusahaan. Ketika memasuki masa pensiun, sejumlah uang diberikan kepada karyawan.
- d. *Paid holiday* merupakan kebijakan perusahaan untuk memberikan sejumlah hari untuk urusan pribadi karyawan dan membayarnya.
- e. *Paid vacation* : Sebelum memenuhi syarat untuk liburan berbayar, seorang karyawan harus memenuhi persyaratan durasi layanan tertentu. Waktu yang diperbolehkan untuk liburan berbayar biasanya didasarkan pada masa kerja karyawan.
- f. Manfaat lainnya: Organisasi juga dapat memberikan beberapa manfaat tambahan lainnya yang mencakup layanan makanan, fasilitas olahraga, layanan kesehatan dan pertolongan pertama, nasihat keuangan dan hukum, serta diskon pembelian. Tingkat manfaat ini sangat berbeda di antara organisasi. Misalnya, diskon dalam pembelian biasanya menarik bagi karyawan maskapai penerbangan atau toko ritel.

2.3. Definisi Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari *actual performance* atau *job performance* yang memiliki arti pencapaian aktual dari suatu tugas yang diselesaikan oleh seseorang. (Mandacan dan Aco, 2021). Menurut Mangkunegara (2014) dalam Andayani dan

Tirtayasa (2019) kinerja adalah hasil kerja berkualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Moeheriono dalam Wahongan et al., (2021) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sarana, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi.

Menurut Handoko (2001) dalam Akbar (2018) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Motivasi

Kebutuhan merupakan faktor utama yang mendorong manusia untuk bekerja. Kebutuhan tersebut berkaitan dengan fitrah manusia untuk mendapatkan hasil yang terbaik dalam bekerja.

2) Kompensasi Karyawan

Kompensasi Karyawan mencerminkan individu tentang pekerjaan mereka. Hal ini tercermin dalam sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan dalam segala hal yang dialami di lingkungan kerja.

3) Tingkat Stres

Stres adalah keadaan tegang yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi yang sedang dialami. Tingkat stres yang terlalu tinggi dapat membahayakan dan menghambat kinerja dalam pelaksanaan kerja.

4) Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang mempengaruhi kinerja di sini antara lain adalah tempat kerja, ventilasi, dan pencahayaan tempat kerja.

5) Kompensasi

Kompensasi adalah jumlah yang diterima seseorang atas apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi harus tepat agar memotivasi karyawan.

6) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah suatu fungsi organisasi penentuan kegiatan kerja individu atau kelompok karyawan. Desain ini harus diperjelas agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman sesuai dengan beban tugas yang diterima.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai acuan dan memberi gambaran yang berkaitan dengan pengaruh antar variabel maupun teknik analisis yang digunakan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
The Influence Of Compensation And Rewards On Employee Performance In Public Universities In Kenya (Omuya, 2018)	Kuesioner terstruktur digunakan sebagai instrumen pengumpulan data primer utama, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur yang dikembangkan oleh para ahli. Instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan untuk pengumpulan data. Data yang terkumpul disaring, diberi kode dan dianalisis menggunakan SPSS. Sebuah model regresi digunakan untuk membangun hubungan yang relevan.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak yakin bahwa rekrutmen dan seleksi sebagai praktik MSDM telah memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan di universitas negeri di Kenya. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju atau sangat setuju bahwa pelatihan karyawan telah memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan di universitas-universitas negeri di

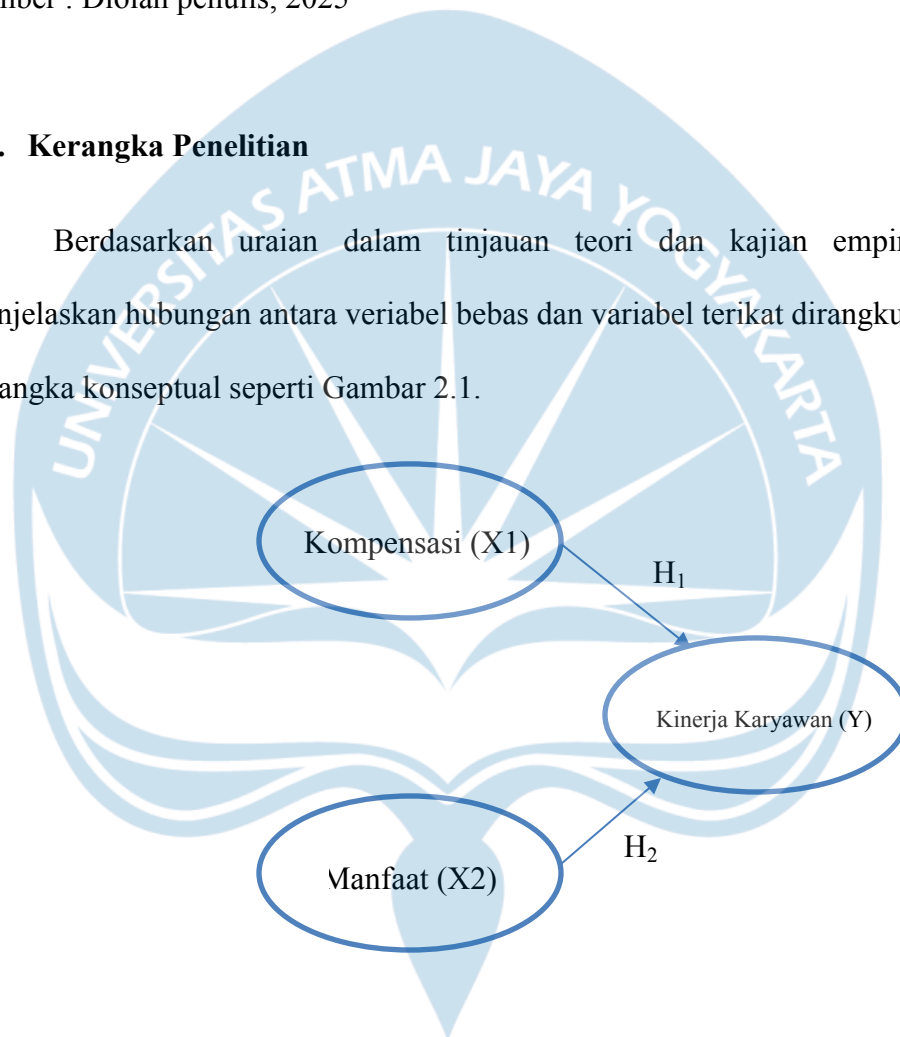
		Kenya. Ditemukan juga bahwa sebagian besar responden sangat setuju atau setuju bahwa kompensasi dan penghargaan yang baik telah berkontribusi terhadap kinerja karyawan.
The impact of employee engagement on employee retention: the role of psychological capital, control at work, general wellbeing, and job Satisfaction (Ashraf & Siddiqui, 2020)	Untuk menetapkan validitas empirisnya, dilakukan survei terhadap 200 karyawan yang bekerja di berbagai perusahaan di Pakistan dengan menggunakan kuesioner tipe skala likert tertutup. Data dianalisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dan pemodelan persamaan struktural.	Temuan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan positif antara EE dan ER. PsyCap, CAW dan JS memainkan peran mediator yang signifikan untuk EE dan ER, hanya GWB yang tidak memediasi hubungan antara EE dan ER. Penelitian ini akan membantu dalam memahami bagaimana mempertahankan karyawan dan meningkatkan modal psikologis mereka melalui pelatihan dan pengembangan, karena ketika karyawan merasa bahagia dan termotivasi, mereka dapat bekerja dengan baik dan memiliki Kompensasi Karyawan.
Pengaruh kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production Changgriawan (2017)	Kuantitatif; data dikumpulkan melalui kuesioner, kemudian dianalisis statistik (regresi) untuk menguji pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam penelitian ini.
<i>The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance</i>	Pendekatan kuantitatif; pengumpulan data menggunakan kuesioner; analisis dilakukan	Penelitian menemukan bahwa kompensasi dan manfaat (benefits) berpengaruh positif dan

Kadir, AlHosani, Ismail & Sehan (2019)	menggunakan teknik statistik (umumnya regresi atau analisis hubungan variabel) dalam prosiding konferensi ACHITS 2019.	signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompensasi serta manfaat yang diberikan organisasi, semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.
--	--	--

Sumber : Diolah penulis, 2025

2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian dalam tinjauan teori dan kajian empiris yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dirangkum dalam kerangka konseptual seperti Gambar 2.1.



Sumber : Omuya, 2018

Gambar Model Penelitian Hipotesis :

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Manfaat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Penentuan jumlah kompensasi kepada karyawan ditentukan oleh kinerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan. Kompensasi yang dikelola dengan efektif memberikan kontribusi untuk organisasi melalui kinerja karyawan yang maksimal. Changgriawan (2017) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil, mereka lebih cenderung merasa puas dengan upah mereka, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Kim & Lee (2020).

Zhang & Zhou (2019) memfokuskan peran keadilan kompensasi dalam memoderasi hubungan antara dispersi gaji dan kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa keadilan kompensasi dapat mempengaruhi hubungan antara dispersi gaji dan kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil, dampak negatif dari dispersi gaji pada kinerja dapat dikurangi. Dengan kata lain, persepsi keadilan kompensasi dapat memoderasi efek dispersi gaji terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Omuya (2018) menunjukkan bahwa kompensasi dan penghargaan yang dikelola dengan baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada universitas negeri di Kenya. Mayoritas responden dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa pemberian kompensasi dan reward yang memadai mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan mencapai target organisasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Manfaat dengan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu membahas hubungan manfaat dengan kinerja karyawan. Penawaran manfaat yang menarik akan meningkatkan daya tarik perusahaan terhadap sumber daya manusia yang *qualified*. Perusahaan akan lebih berpeluang merekrut sumber daya manusia yang kompetitif. Selain itu sumber daya manusia strategis di perusahaan akan lebih mudah dipertahankan (Tsai, Yu, & Shih-Yi, 2005) dalam Sari (2021). Selain kompensasi, hasil penelitian Omuya (2018) juga mengindikasikan bahwa manfaat dan penghargaan yang diterima karyawan turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Responden dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa manfaat yang memadai memberikan rasa aman, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, manfaat menjadi bagian penting dari sistem imbalan yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Bond & Galinsky (2006) dalam Sari (2021) mengemukakan bahwa pada perusahaan-perusahaan yang mampu membayar karyawan dengan kompensasi yang kecil besarannya, tetap memasukkan unsur manfaat pada kompensasi tersebut. Hal ini menguatkan bahwa unsur manfaat dapat menguatkan rekrutmen, kinerja, dan retensi. Manfaat akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan membuat kualitas barang dan jasa menjadi lebih baik dengan harga murah yang akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu

mengemukakan terdapat pengaruh positif antara manfaat dengan kinerja sumber daya manusia (Indriyani, 2017; Kadir *et al*, 2019; Simanjorang & Tumbuan, 2018).

Selain penelitian sebelumnya, temuan dari Xinyi Li (2023) juga menegaskan bahwa pemberian manfaat yang memadai memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Li menjelaskan bahwa manfaat seperti jaminan kesehatan, cuti berbayar, dan program kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan rasa aman, mengurangi stres, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang menerima manfaat yang baik cenderung memiliki tingkat keterlibatan (engagement) lebih tinggi dan menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Dengan demikian, manfaat menjadi komponen penting dalam sistem imbalan yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Li, 2023).

H2: Manfaat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan