

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Penelitian terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu ini untuk membantu peneliti untuk mengerjakan penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai Anindita Kusumawardani, Febry Yuliani, dan Adianto (2020) Kuantitatif deskriptif Menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai berada pada kategori yang sangat kuat. Hal ini menandakan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi finansial yang baik maka kinerja pegawai akan tetap terjaga karena para pegawai merasakan sangat dihargai oleh organisasinya. Selain itu pegawai menganggap organisasi telah berusaha semaksimal mungkin mungkin untuk memberikan perhatian kepada mereka dalam bekerja.
2. Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan Pt. Sahabat Prima Sukses Moch rizal (2021) Kuantitatif deskriptif Menunjukkan tidak semua hipotesis diterima, dimana kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan kompensasi finansial terutama dalam membuat kebijakan organisasi yang berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan.
3. Pengaruh kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung

dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada pt. Telkom manado Mita D Marliani (2016) Kuantitatif Secara simultan finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## 2.2 Tinjauan Teoritis

### 2.2.1 Peran

#### 1. Peran

didefinisikan sebagai sebuah aktivitas yang diperankan atau dimainkan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan atau status sosial dalam organisasi. Peran menurut terminology adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh yang berkedudukan dimasyarakat.

Dalam bahasainggris peran disebut “*role*” yang definisinya adalah “*person’s task or duty in undertaking*”. Artinya “tugas atau kewajiban seseorang dalam suatu usaha atau pekerjaan”. Peran diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Sedangkan peranan merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa.

#### 2. Peran adalah aktivitas yang dijalankan seseorang atau suatu

lembaga/organisasi. Peran yang harus dijalankan oleh suatu lembaga/organisasi biasanya diatur dalam suatu ketentuan yang merupakan fungsi dari lembaga tersebut. Peran itu ada dua macam yaitu peran yang diharapkan (*expected role*) dan peran yang dilakukan (*actual role*).

melaksanakan peran yang diembannya, terdapat faktor pendukung dan penghambat.

Peran menurut Koentjaraningrat, berarti tingkah laku individu yang memutuskan suatu kedudukan tertentu, dengan demikian konsep peran menunjuk kepada pola perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki status/posisi tertentu dalam organisasi atau sistem. Menurut Abu Ahmadi peran adalah suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu yang berdasarkan status dan fungsi sosialnya.

Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto, yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.<sup>3</sup> Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka dia menjalankan suatu peran. Sedangkan kewajiban adalah segala sesuatu yang harus dilakukan oleh setiap orang dalam menjalankan kehidupannya. Dalam kamus bahasa Indonesia juga dijelaskan bahwa peran adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa. Optimalisasi untuk membangun civil society, dengan memperjuangkan ruang publik sebagai tempat untuk semua warga bangsa dalam mengembangkan kompetensinya, memberi peluang dan kesempatannya bagi pemenuhan kebutuhan agar perempuan dapat mencapai aktualisasi dirinya. Ini semua dapat direalisasikan melalui kegiatan-kegiatan penyadaran

dengan membongkar mitos, terutama mengubah cara pandang dan pola pikir kita, baik kaum laki-laki maupun perempuan terhadap prinsip-prinsip demokrasi yang menjamin kesetaraan, hak asasi manusia, supermasi hukum dan keadilan. Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa pengertian peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Dan eksistensi perempuan yang dapat dipahami oleh berbagai pihak, yang tentu saja tidak melupakan peran perempuan dalam keluarga, seperti peran sebagai istri, pendampingan suami, kendali keluarga, ibu atau orang tua, pendidik, batu pertama bangunan sebuah keluarga sekaligus sebagai yang memiliki hati penuh kasih dan sayang serta ketenangan sebagai anggota masyarakat.

## 2. Jenis-jenis Peran

Peran atau role menurut Bruce J. Cohen, juga memiliki beberapa jenis, yaitu:5

- a. Peranan nyata (*Anacted Role*) yaitu suatu cara yang betul-betul dijalankan seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan suatu peran.
- b. Peranan yang dianjurkan (*Prescribed Role*) yaitu cara yang diharapkan masyarakat dari kita dalam menjalankan peranan tertentu.
- c. Konflik peranan (*Role Conflick*) yaitu suatu kondisi yang dialami seseorang yang menduduki suatu status atau lebih yang menuntut harapan dan tujuan peranan yang saling bertentangan satu sama lain.
- d. Kesenjangan peranan (*Role Distance*) yaitu pelaksanaan peranan secara emosional.

- e. Kegagalan peran (*Role Failure*) yaitu kegagalan seseorang dalam menjalankan peranan tertentu.
- f. Model peranan (*Role Model*) yaitu seseorang yang tingkah lakunya kita contoh, tiru, diikuti.
- g. Rangkaian atau lingkup peranan (*Role Set*) yaitu hubungan seseorang dengan individu lainnya pada dia sedang menjalankan perannya. Dari berbagai jenis-jenis peran diatas, penulis menggunakan jenis peran nyata (*Anacted Role*) yaitu satu cara yang betul-betul dijalanka seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan peran.

### **2.2.2 Pengertian kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu unsur motivasi karyawan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Masalah kompensasi bukan hanya menjadi penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja pada karyawan.

Dengan demikian, maka perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien dalam hal penggunaan tenaga kerja.

Kompensasi pada dasarnya tidak sama dengan upah meskipun upah merupakan bagian dari kompensasi paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upahnya, dapat juga berupa tunjangan innatural, fasilitas kendaraan dan masih banyak yang lain dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima secara

tepat.

Basu Swastha dalam bukunya Pengantar Bisnis (1999 : 267 ) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan secara teratur dan dalam jumlah tertentu oleh perusahaan kepada para karyawan atas kontribusi tenaganya yang telah diberikannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk memahami masalah kompensasi, hendaknya perusahaan mempunyai pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat tersebut dalam jumlah serta berpedoman pada factor-faktor kompensasi itu dengan segala factor-faktor yang mempengaruhi sehingga perusahaan tersebut dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat. Serikat buruh/organisasi karyawan Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruhnya tidak kuat dan tidak berpengaruh maka tingkat kompensasi relative kecil.

1. Efektivitas karyawan

Jika efektivitas kerja karyawan baik, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau efektivitas kerjanya buruk, maka kompensasi kecil.

2. Pemerintah dengan undang-undang dan Kepresnya

Pemerintah dengan disertai dengan Undang-Undang dan Kepresnya menetapkan besarnya upah/ balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat menentukan supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi

karyawan, karena pemerintah berkewajiban melindungi para karyawan dari tindakan sewenang-wenang.

3. Biaya hidup

Bila biaya hidup di daerah itu cukup tinggi, maka tingkat kompensasi semakin besar, akan tetapi sebaliknya jika biaya hidup daerah tertentu agak rendah dibandingkan dengan tertentu, maka ia akan menerima gaji relative kecil.

4. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat yang relative tinggi maka akan menerima gaji yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat, jabatan yang rendah maka akan menerima gaji yang relative kecil

5. Pendidikan dan pengalaman

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji/ balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/ kompensasinya lebih kecil.

6. Kondisi perekonomian nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar, karena mendekati full employment sebaliknya pula jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat upah rendah, karena banyak terdapat

pengangguran.

#### 7. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau sifat dan jenis pekerjaan itu mengerjakan sulit/sukar dan mempunyai resiko besar, maka tingkat upah atau balas jasa semakin besar. Tetapi sifat dan jenis pekerjaan itu pekerjaannya mudah dan resikonya kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relative rendah.

### **2.2.3 Pengertian kompensasi finansial**

Kompensasi dalam arti luas menyatakan bahwa tambahan gaji pokok yang tidak diharapkan oleh karyawan, tapi hanya sebagian saja bisa diberikan hanya saja mempunyai prestasi tertentu atau keahlian tertentu dan tidak membangkan bila disuruh untuk menyelesaikan secepatnya, seperti laporan atau kuiwitansi yang harus dilaporkan.

Siswanto dalam bukunya *Produktivitas Kerja Bagi Eksekutif* (2000 : 116) menyatakan bahwa kompensasi finansial suatu balas jasa yang berupa tambahan upah (uang) atau bonus tambahan bagi karyawan diluar gaji pokok.

Definisi tersebut bahwa bonus tertentu untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan sebagai tambahan gaji bagi orang-orang tertentu sesuai dengan hasil kerja karyawan yang dapat dinilai dengan kelincahan dan tingkatan ketepatan dan kebenaran laporan.

Seorang karyawan pada umumnya tidak mengharapkan kompensasi finansial yang akan diberikan oleh pimpinan perusahaan, tapi pimpinan perusahaan memang telah mengalokasikan hal-hal yang tidak diharapkan oleh

karyawan,yaitu :

1. Tunjangan-tunjangan yang berupa barang
2. Tunjangan dari kelebihan jam kerja
3. Bonus tertentu dengan kelebihan target kegiatan yang telah digariskan.
4. Kompensasi finansial kelebihan gaji pokok, karena dapat menyelesaikan pekerjaan yang berupa uang
5. Pemberian gaji tambahan yang telah dijanjikan bagi karyawan.

#### **2.2.4 Pengertian kinerja**

Kinerja dalam suatu kegiatan berarti bagaimana cara menjalankan tugas yang telah dilimpahkan kepadanya, dengan mempunyai rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan memang perlu dipertanggung jawabkan dari segala sesuatu yang telah dikerjakan, oleh Ranupndoyo, Pengantar Manajemen, (2001: 21). Seorang karyawan telah resmi menjadi karyawan pada suatu instansi apakah perusahaan maupun memperlihatkan keterampilan apa yang perlu ditonjolkan atau karyawan mempunyai keterampilan tertentu untuk menopang mereka untuk menduduki jenjang lebih dibandingkan dengan karyawan lain yang fungsinya agar pekerjaan yang dilimpahkan mempunyai nilai lebih dibandingkan karyawan yang sama sekali tidak ada keterampilan yang dimiliki.

Dalam hal ini sesuatu yang akan dikembangkan melalui karyawan, akan tetapi apakah karyawan itu sendiri mampu memperdayakan kekuatan dengan tidak memiliki keterampilan khusus yang harus dibina dan perlu diperhatikan oleh pimpinan agar sumber daya manusia dapat berkembang melalui pelatihan

dan kursus-kursus.

Dengan demikian, segala sesuatunya tergantung pada karyawan itu sendiri, sebab kalau karyawan itu sendiri mampu berkarier dengan segala sesuatunya didukung oleh sarana dan prasarana yang menunjang akan bisa berkembang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi berarti karyawan tersebut mempunyai nilai tambah sendiri untuk mengembangkan karier. Selanjutnya, karyawan yang mempunyai potensial untuk menjalankan tugas yang diembangnya, maka posisi mereka bisa dia mengetahui arah kemana nanti kegiatan yang harus di laksanakan, sehingga dapat mengetahui sampai jauh mana tingkat pengetahuan seorang karyawan.

#### 1. Penilaian Kinerja Karyawan

Hal melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja, seorang karyawan harus memiliki pedoman dan dasar-dasar penilaian. Dasar- dasar penilaian tersebut dapat dibedakan dalam aspek-aspek penilaian. Aspek penilaian di sini adalah hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik. Kata lain ciri-ciri dari pelaksanaan pekerja yang berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pekerjaan yang bersangkutan. Pengertian penilaian kinerja menurut Roger Belows adalah “Suatu penilaian priodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang

berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya”. Menurut J Soeprihanto dalam bukunya Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan (2000 : 4), penilaian kinerja adalah “Sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan”. Menurut Bernardin dan Russel penilaian kinerja adalah “Cara mengukur kontribusi individu (karyawan), kepada organisasi tempat mereka bekerja”. Sedang penilaian kinerja adalah “Sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok”. Sedang penilaian kinerja adalah “Sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok”.

## 2. Dasar-Dasar dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Dasar-dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Standar penilaian secara garis besar dibedakan atas ada dua :

- a. Tangible standar, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini terbagi dua :
  1. Standar dalam bentuk fisik, berupa standar waktu, kuantitas, kualitas.

2. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, penghasilandan standar investasi.
- b. Intangible standar, yaitu sasaran yang tidak dapat diukur, misalnya perilaku, kesetiaan, partisipasi serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.
- c. Unsur-unsur penilaian kinerja
1. Prestasi kerja, dapat menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan.
  2. Tanggung jawab, menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan
  3. Kebijaksanaanya, pekerjaanya hasil kerjanya, sarana dan prasaranayang di pergunakannya, serta perilaku kerjanya. Ketaatan (kesetiaan), mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya yang tercermin dari kesediaan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari ronrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
  4. Kejujuran (integritas), menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas- tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun oranglain.
  5. Kerjasama (kooperatif), menilai kesediaan karyawan

berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horisontal sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6. Prakarsa, menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
7. Kepemimpinan (leader ship), menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.
8. Kreativitas, menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

#### **2.2.5 Faktor-faktor peningkatan kinerja karyawan**

Peningkatan kerja karyawan tergantung pada motivasi seseorang atau pimpinan dalam memberikan arahan dan ditunjuk untuk membawa karyawan sadar dengan sendirinya mengakui sampai sejauh mana tugas yang harus diselesaikan sesuai tanggung jawab. John Soeprihanto dalam bukunya *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (2000 : 15) faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, sebagai berikut :

1. Rasa tanggung jawab karyawan itu sendiri
2. Memiliki rasa ingin bekerja dengan seikhlas hati
3. Mempunyai dedikasi yang tinggi
4. Adanya keterampilan dimiliki.
5. Ingin mengetahui sesuatu yang di perusahaan
6. Mempunyai loyalitas dan kerja keras
7. Untuk mengaplikasikan antara teori dan praktek.

Berdasarkan faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan dasar inilah pimpinan pada salah satu instansi perlu memikirkan tunjangan dan kompensasi jika kelak karyawan memang memiliki dari ke tujuh faktor pendukung tersebut.

Menurut Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (1999 : 201) menyatakan bahwa kalau seorang karyawan nanti ada motivasi kerja jika dijanjikan bonus atau tunjangan, karyawan semacam ini tidak mempunyai dedikasi yang tinggi pada instansi dimana ia bekerja. Penjelasan di atas bahwa karyawan itu tidak mengharap kan suatu tunjangan atau kompensasi apabila memang ingin meningkatkan kinerjanya. Jika pada kesempatan yang lain misalnya tidak dijanjikan atau tidak ada tunjangan dan kompensasi berarti karyawan tersebut tidak mempunyai gairah kerja.

### **2.2.6 Evaluasi kinerja karyawan**

Kinerja identik dengan prestasi kerja yang merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian atau hasil yang dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Berikut ini menurut John Soeprihanto dalam bukunya *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (2000 : 219) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari kata kerja yang dapat diartikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan, maka kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, John Soeprihanto dalam bukunya *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (2000 : 229) menyatakan bahwa (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut B. Siswanto Sastrohadiwiry dalam bukunya *Produktivitas Kerja Bagi Eksekutif* ( 2000 : 235 ) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pada umumnya kerja seseorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan tenaga kerja yang bersangkutan.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 1997 mengartikan bahwa kinerja kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai negeri

sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya..

Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut adalah merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang tugas yang diberikan kepadanya dapat terus ditingkatkan, maka diperlukan penilaian terhadap kinerjanya. Berhubungan dengan penelitian tersebut, maka menurut Hani T Handoko dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1999 : 197) menyatakan bahwa penilaian sebaiknya menciptakan suatu gambaran yang cermat tentang pelaksanaan pekerjaan dari seseorang individu. Untuk mencapai sasaran ini sistem penilaian harus berhubungan dengan jabatan, praktis mempunyai standar dan menggunakan ukuran yang dapat dipercaya.

Untuk dapat mengetahui apakah karyawan telah bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya serta manfaat yang telah diperoleh dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya, maka kiranya perlu diadakan evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja menurut B. Siswanto Sastrodiwiryono dalam bukunya Produktivitas Kerja Bagi Eksekutif (2000 : 220) menyatakan bahwa evaluasi merupakan proses deskripsi perilaku para peserta secara kualitatif dari sisipandangan pendidikan dan pelatihan, evaluasi dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis untuk meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan program pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan menurut Hani T Handoko dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1999 : 97) menyatakan bahwa evaluasi dilakukan untuk mengetahui kesuksesan atau kegagalan penerapan antara lain dengan melihat

jumlah pelamar, jumlah pelamar yang diterima, dan penempatan karyawan yang berhasil.

Lebih lanjut menurut Hani T Handoko dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1999 : 178) mengemukakan penilaian kinerja merupakan proses berkesinambungan yang mencakup :

1. Evaluasi terhadap kinerja
2. Sasaran untuk meningkatkan kinerja
3. Definisi penghargaan atas pencapaian sasaran di masa yang akan datang.
4. Sistem umpan balik yang memungkinkan pemimpin dan karyawan memantau kinerjanya.
5. Pertemuan secara periodik antara pemimpin dengan karyawan untuk membahas kemajuan karyawan terhadap sasaran.

### **2.2.7 Teori Motivasi (Maslow)**

Teori Abraham Maslow dalam Fomenky mengatakan bahwa ada lima kebutuhan dalam memotivasi seseorang, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological*) Meliputi kebutuhan fisik dan upaya untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, dan lain-lain.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*safety*) Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan Sosial (*affiliation*) Kebutuhan untuk hidup bersama orang lain seperti kasih sayang, penerimaan, dan lain-lain.

4. **Kebutuhan Penghargaan (*esteem*)** Kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan dari lingkungan, baik faktor internal yaitu otonom dan prestasi, faktor eksternal yaitu pengakuan dan perhatian.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self-actualization*)** Tingkat kebutuhan yang paling tinggi karena seseorang akan bertindak bukan karena dorongan orang lain, tetapi atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Teori hierarki kebutuhan Maslow ini merupakan salah satu teori motivasi yang berhasil menjabarkan lima tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan akan diperoleh jika tingkatan sebelumnya telah terlewati secara bertahap. Dari teori ini dapat menjadi sebagai pendukung dari variabel motivasi motif material, bahwa kebutuhan itu terdiri dari dua yaitu, kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder. Apabila kebutuhan primer (pokok) sudah terpenuhi maka munculah keinginan untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi yang biasa disebut dengan kebutuhan sekunder. Kesimpulan teori Maslow dalam Zaozo dan Mokhtar (2014) bahwa memberi imbalan berupa financial yang dapat diambil dari teori Maslow adalah pemenuhan kebutuhan terjadi secara bertahap, mulai dari tingkat terendah yaitu fisiologis sampai ke tingkat atas yaitu aktualisasi diri. Semakin tinggi tahap yang ingin dilewati maka akan semakin sulit tantangan yang dilalui tetapi semakin banyak hasil yang akan didapatkan.

### **2.2.8 Teori Keadilan (Penguatan)**

Keadilan distributif berakar pada teori Adam tentang kesetaraan dan mengacu pada keadilan dari hasil dan dianggap sebagai faktor yang potensial

dengan pengaplikasian yang penting dalam konteks organisasi (*Chen et al., 2004*) Menurut penelitian yang dilakukan Khan et al. (2016), bahwa keadilan distributif lebih penting dalam mengantisipasi hasil tingkat individu, misalnya, membayar kepuasan dan tunjangan serta manfaat lainnya. Keadilan distributif terkait dengan hasil upaya pemulihan. Kompensasi dalam bentuk diskon, kupon, pengembalian uang, hadiah gratis, penggantian, permintaan maaf, dan sebagainya dikutip sebagai contoh hasil distributif (*Noel et al, 2013*). Keadilan distributif diprediksi memiliki keterkaitan utama untuk kognitif, afektif, dan reaksi perilaku untuk hasil tertentu karena berfokus pada hasil (*Gerald dan Karimi, 2016*).

### **2.2.9 Teori Penguatan (Skinner)**

Teori skinner menyatakan bahwa penguatan mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses belajar. Penguatan disini diartikan suatu yang mengakibatkan meningkatnya kemungkinan suatu resson dan lebih mengarah kepada hal-hal yang sifatnya diamati dan diukur. Menurut skinner terdapat dua penguatan yaitu penguatan positif dan penguatan negatif. Penguatan positif jika penguatan tersebut menghasilkan sikap atau perilaku yang positif. Biasanya ditandai dengan kegiatan yang dilakukan berulang-ulang dan penuh semangat.

Sedangkan penguatan negatif jika suatu penguatan menghasilkan sikap atau perilaku yang tidak diharapkan. Peran guru sangat diperlukan dalam hal ini untuk selalu memberikan penguatan positif kepada siswa. Penguatan positif dapat berupa pujian seperti kamu pintar, bagus, cerdas, good atau dengan memberikan hadiah seperti kue, permen, gambar bintang. Skinner tidak menyebutkan sebuah hukuman. Menurut saya, penguatan negative itu lah kata

lain dari hukuman. Karena menurut skinner, penguatan negative berupa peringatan, kritikan untuk menjadi lebih baik lagi.

#### **2.2.10 Teori Harapan (Vroom)**

Vroom dalam (Munandar, 2001), mengemukakan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output tersebut bagi suatu individu. Dalam istilah yang lebih praktis, teori harapan menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu rendah, maka kemauan untuk berupaya akan menjadi rendah. Teori harapan didasarkan pada asumsi bahwa karyawan akan memilih untuk memberikan usaha yang maksimal apabila terdapat kesempatan yang patut bahwa pekerjaan yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan (Sweeney & McFarlin, 2002). Teori ini menekankan pada motivasi individu dalam pemrosesan informasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang berada dalam diri manusia yang akan mempengaruhi cara bertindak.

#### **2.3 Kerangka Pikir**

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disusun dari dasar dan fakta-fakta, observasi dan kajian perpustakaan kerangka pemikiran membantu peneliti menentukan teori, konsep-konsep hingga dalil yang nantinya

dijadikan dasar penelitian, dalam kerangka pemikiran terdapat variable-variable yang menjelaskan permasalahan yang sedang dibahas . Purnomo dkk (1990) tutur mengemukakan bahwa melalui kerangka pemikiran, seseorang dapat memaparkan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala permasalahan yang diteliti. Penyusunan kerangka pemikiran dibuat berdasarkan hasil penelitian dan tinjauan pustaka yang relevan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran juga melampirkan berbagai permasalahan yang penulis hadapi serta permasalahan objek yang nantinya akan diteliti. Manfaat dari kerangka penelitian, peneliti dapat menyatakan secara jelas variable-variable aapa saja yang akan diteliti dari teori yang dituturkan, serta alasan mengapa hanya variable-variable itu saja yang diteliti.

Penelitian menggunakan 2(dua) variable, yaitu kompensasi finansial (x) variable independen dan kinerja pegawai (y) variable dependent berdasarkan penjelasan uraian pengaruh antara variable dan hipotesis peneltian, maka dapat ditentukan konseptual penelitian yang dapat dilihat pada tabel kerangka pemikiran berikut ini :

**PENGEMBANGAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. RAJA.NET DI DESA PULANTANI KECAMATAN HAUR  
GADING KABUPTEN HULU SUNGAI UTARA**

### Kerangka Pemikiran

