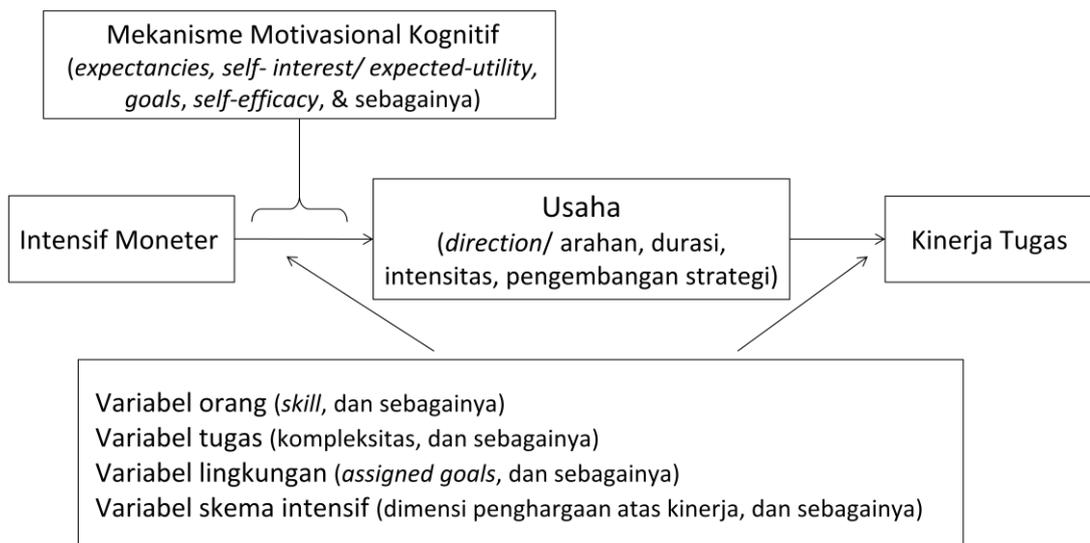


BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Rerangka Pemikiran

Dalam Bonner dan Sprinkle (2002), insentif moneter seperti gaji, bonus, dan opsi saham mempunyai pengaruh terhadap usaha pekerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Kinerja tugas para pekerja ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berikut gambaran pemikiran Bonner dan Sprinkle (2002) mengenai insentif:



Gambar 1 Pemikiran Bonner dan Sprinkle Tentang Insentif

Horngren, Foster, & Datar (2000) dalam Bonner dan Sprinkle (2002) menyatakan bahwa insentif moneter sering disarankan sebagai metode untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang dipengaruhi oleh informasi akuntansi. Dalam gambar di atas, terdapat mekanisme motivational kognitif yang menjembatani insentif moneter dengan usaha yang dipengaruhi oleh beberapa teori.

2.1.2 Landasan Teori

2.1.2.1 Kinerja Perusahaan

Menurut Srimindarti (2004), kinerja adalah suatu istilah yang digunakan untuk menyatakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen, dan sebagainya. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja pekerja (meliputi karyawan maupun eksekutif) dan kinerja perusahaan. Kinerja pekerja merupakan hasil usaha individu yang diukur dan dinilai bukan hanya dari segi kuantitas saja, namun juga dari segi kualitas berdasarkan standar kerja yang sudah ditetapkan. Sedangkan kinerja organisasi (perusahaan) merupakan keseluruhan atau gabungan dari kinerja individu (pekerja) dengan kinerja kelompok menurut Trisnaningsih (2007).

Gaspersz (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja penting dilakukan karena menghasilkan data yang dapat memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut khususnya perusahaan. Setelah kinerja diukur, maka dilakukan penilaian terhadap kinerja. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), penilaian kinerja bertujuan untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi

dan mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana yang sudah ditetapkan. Dengan pengukuran dan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui sampai di mana tingkat kinerja yang telah dicapai dan menjadi informasi yang berguna sebagai dasar pengambilan keputusan yang diperlukan oleh perusahaan ataupun investor. Di samping itu, manfaat dari penilaian kinerja lainnya adalah memberikan suatu dasar bagi sistem remunerasi atau distribusi kompensasi periode selanjutnya.

2.1.2.2 Remunerasi

Dalam Bonner dan Sprinkle (2002), ada empat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu: orang, tugas, lingkungan, dan skema insentif. Hal yang berhubungan dengan skema insentif sendiri, adalah dimensi penghargaan atas kinerja atau istilah lainnya sistem kompensasi atau remunerasi. Berdasarkan pertautan dalam teori harapan (*expectancy theory*), pembayaran yang merupakan komponen sistem remunerasi menjadi alat penting untuk memotivasi peningkatan kinerja atau prestasi kerja.

Dalam konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistem penggajian pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan terciptanya sistem tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. Sementara itu, remunerasi dalam konteks perusahaan diartikan sebagai seluruh bentuk imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas hasil kerja atau kontribusinya pada organisasi tempat bekerja (Desvaliana, 2012). Remunerasi terdiri atas kompensasi dan tunjangan (*benefits*). Kompensasi adalah bayaran berupa uang tunai yang dapat bersifat tetap ataupun variabel, yang diterima

karyawan sebagai upah atau balas jasa atas tugas yang dilakukan, seperti gaji dan bonus. Tunjangan adalah fasilitas yang bisa dinilai dengan uang yang diterima karyawan dari perusahaan tempat bekerja.

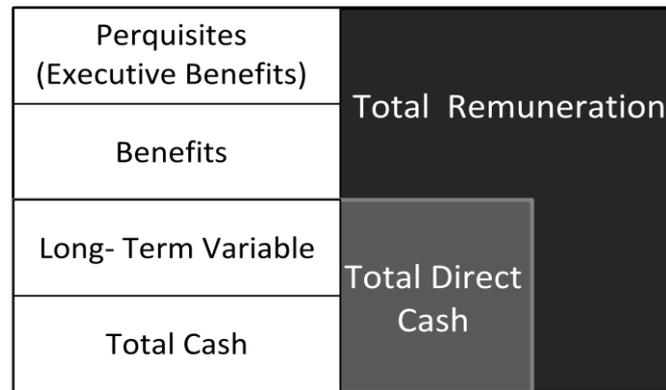
Banyak istilah lain yang dipakai untuk mengungkapkan remunerasi. Dalam Bahasa Inggris, remunerasi atau *remuneration* sama artinya dengan *payment* atau *reward* (pembayaran atau penghargaan atau imbalan). Ruky (2001) menyatakan bahwa imbalan memiliki cakupan yang lebih luas daripada gaji atau upah yaitu seluruh yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (di masa depan). Selain itu, remunerasi juga sering disebut dengan istilah kompensasi. Banyak pendapat para ahli yang menyatakan bahwa konsep remunerasi sama dengan konsep kompensasi (Desvaliana, 2012). Sastrohardiwiryo (2002) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Panggabean (2002) mendefinisikan kompensasi ke dalam segala bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan.

Dalam Dugan *et al* (2008) remunerasi merupakan semua hal yang dapat dinilai dengan uang yang terdiri atas *perquisites*, *benefits*, dan *total direct cash*.

Perquisites dapat disebut juga *executive benefits*, yaitu tunjangan khusus bagi para eksekutif atas keuntungan atau pencapaian target perusahaan, seperti mobil.

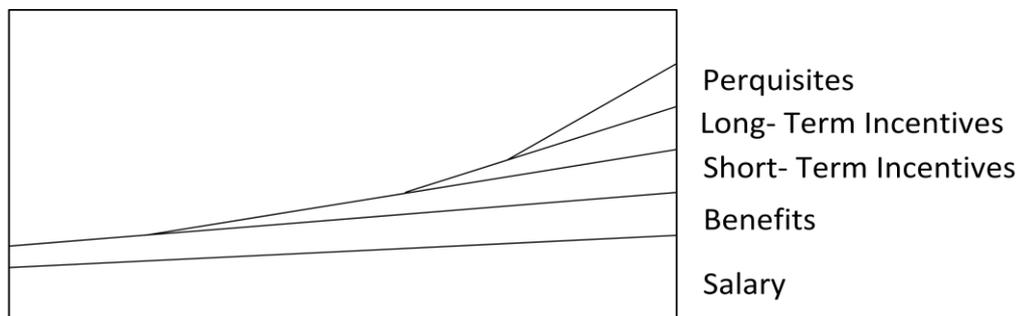
Benefits merupakan tunjangan yang dapat diperoleh oleh para pekerja atas suatu tugas atau kewajiban yang dijalankan pekerja, seperti tunjangan kesehatan atau asuransi. Sementara itu, *long term- variable* adalah sesuatu yang diperoleh

karyawan dalam jangka panjang hingga orang tersebut meninggal, seperti dana pensiun. *Total direct cash* merupakan jumlah dari *total cash* dan *long- term variable* yang terdiri atas beberapa komponen seperti upah per jam, gaji, bonus, serta dana pensiun. Berikut gambaran remunerasi menurut Dugan *et al* (2008):



Gambar 2 Remunerasi Menurut Dugan *et al* (2008)

Hal tersebut serupa dengan Ellig (2007), yang menyatakan bahwa kompensasi terdiri atas lima elemen, yaitu *perquisites*, *long- term incentives*, *short- term incentives*, *benefits*, dan *salary* yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 Remunerasi Menurut Ellig (2007)

2.1.2.3 Grand Theory- Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan atau ekspektasi (*expectancy theory*) yang dikedepankan oleh Vroom (1964) dalam Bonner dan Sprinkle (2002) menyatakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memperoleh hasil atau memaksimalkan kepuasan yang diharapkan. Hal ini akan memunculkan motivasi yang akan mendorong orang tersebut untuk memberikan usaha terbaiknya demi memperoleh hasil yang diharapkan itu. Adapun teori harapan didasarkan atas: harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan perantaraan atau pertautan (*instrumentality*). Harapan (*expectancy*) berkaitan dengan harapan seseorang bahwa perilaku atau usaha tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Nilai (*valence*) merupakan daya tarik hasil atau kekuatan atau tingkat keinginan seseorang yang dihasilkan karena ingin mencapai hasil tertentu. Perantaraan (*instrumentality*) menghubungkan antara harapan dengan nilai di mana terdapat persepsi seseorang bahwa ia akan memperoleh hasil tertentu yang diinginkan bila menyelesaikan tugasnya. Dasar pertautan ini berkaitan dengan *reward system* atau sistem remunerasi. Selain gaji pokok, karyawan akan mendapatkan bentuk kompensasi lainnya, seperti tunjangan tambahan bila target yang ditetapkan tercapai. Hal ini akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan selanjutnya kinerja perusahaan pun akan meningkat.

2.1.2.4 Supporting Theory

2.1.2.4.1 Teori Motivasi dengan *Herzberg Theory*

Ada cukup banyak teori yang berhubungan dengan motivasi, salah satunya adalah teori Herzberg (1959) dalam Tarigan (2011). Teori tentang motivasi yang

dikemukakan oleh Herzberg didasarkan pada dua faktor yang merupakan kebutuhan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya:

- 1) *Maintenance factors* atau faktor pemeliharaan atau faktor higienis, yaitu penyebab ketidakpuasan kerja berkaitan dengan kondisi pekerjaan, contohnya: gaji, administrasi pekerjaan, dan lingkungan kerja.
- 2) *Motivation factors* atau faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna atau puas berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, contohnya: pengakuan penghargaan, peningkatan tanggung jawab, dan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang.

Jika faktor- faktor di atas dinilai memadai, maka akan menentramkan karyawan. Namun jika faktor- faktor tersebut dinilai tidak memadai, maka karyawan akan tidak terpuaskan. Dengan tidak terpuaskannya karyawan akan berdampak pada penurunan kinerja mereka. Dengan demikian, dapat kita lihat bahwa gaji yang menjadi komponen remunerasi merupakan bentuk pemberian motivasi bagi karyawan yang dapat mendukung kinerja perusahaan.

2.1.2.4.2 Agency Theory dengan Self- Interest

Dalam suatu perusahaan terdapat *principal* atau pemilik perusahaan yang mempekerjakan *agent* untuk mengelola perusahaan. Perlu diingat bahwa kedua pihak memiliki kepentingan masing- masing. *Principal* menginginkan mendapatkan keuntungan maksimal, di samping itu *agent* pun menginginkan memperoleh keuntungan bagi dirinya dengan upaya minimal. *Agency theory*

mengasumsikan bahwa mereka termotivasi oleh kepentingan diri atau *self-interest* di mana *agent* atau pekerja yang bertindak sebagai pengelola perusahaan lebih memilih memperoleh keuntungan diri yang maksimal dari pada mementingkan kepentingan perusahaan atau *principal*. Teori ini menyatakan bahwa individu akan melalaikan pekerjaannya apabila dia tidak mendapatkan insentif yang menambah manfaat ekonomi bagi dirinya (Tarigan, 2011). Jika dalam suatu perusahaan terjadi asumsi teori agensi ini, maka tidak menutup kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang oleh manajer terhadap karyawan di mana manajer bisa saja menugaskan karyawannya untuk melakukan hal atau tindakan yang dapat menguntungkan manajer tersebut namun merugikan perusahaan. Selain itu, karyawan sendiri mempunyai peluang untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan aturan atau kepentingan perusahaan demi mendapatkan keuntungannya sendiri. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Remunerasi atau kompensasi yang tepat menjadi salah satu alternatif untuk mencegah terjadinya akibat yang timbul dari konflik kepentingan antara *principal* dengan *agent*.

2.1.2.4.3 Teori Turnamen (*Tournament Theory*)

Wikipedia menyatakan bahwa teori turnamen adalah teori ekonomi yang digunakan untuk menggambarkan situasi tertentu yang dalam hal ini perbedaan upah atau kompensasi tidak didasarkan pada produktivitas marginal, melainkan pada perbedaan relatif antarindividu. Dalam teori turnamen, perbedaan internal kompensasi diibaratkan seperti sebuah pertandingan. Perbedaan gaji tidak hanya mencerminkan nilai ekonomi pekerjaannya, tetapi juga berfungsi sebagai insentif untuk promosi. Pemenang turnamen baik CEO maupun karyawan, akan menerima

peningkatan kompensasi. Potensi untuk promosi itu sendiri merupakan salah satu insentif yang menjadi alat yang mampu meningkatkan motivasi. Struktur gaji dalam *reward system* suatu perusahaan sebagai berikut:

- a. tingkat upah: merefleksikan partisipasi individu dalam turnamen,
- b. penyebaran upah: merefleksikan tingkat usaha.

Teori turnamen memandang bahwa dengan adanya penyebaran upah yang lebih tinggi, akan memotivasi upaya pekerja (Engellandt & Riphahn, 2004). Hal ini penting untuk menjamin keberlangsungan kinerja yang baik, dan bahkan mendorong loyalitas bukan hanya CEO tetapi juga karyawan kepada perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian berhubungan dengan remunerasi yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dapat diringkas, sebagai berikut:

Tabel 1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Freeman & Weitzman (1986)	Sistem bonus dan <i>employment</i> atau pekerjaan	Analisis regresi eksponensial atau log	Bonus di Jepang lebih responsif terhadap pendapatan dan keuntungan dibandingkan dengan gaji pokok, bonus berhubungan positif dengan pekerjaan, bonus membantu menstabilkan pengangguran Jepang pada tingkat yang relatif rendah.

No.	Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2.	Engellandt & Riphahn (2004)	Efek insentif dari pembayaran bonus dan <i>worker effort</i> atau usaha pekerja	Analisis regresi linier berganda	Usaha cenderung lebih tinggi dalam departemen di mana terdapat evaluasi kinerja spesifik tiap orang yang lebih fleksibel dari waktu ke waktu, dan dalam departemen yang sering memberikan bonus kejutan. Sedangkan dalam departemen yang menerapkan hasil evaluasi kinerja yang lebih menyebar tidak mempengaruhi usaha pekerja menjadi lebih tinggi.
3.	Broto & Sahrah (2010)	Kepuasan pegawai terhadap kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai	Analisis regresi linier berganda	Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan pegawai terhadap kompensasi dengan kinerja pegawai, namun komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Tarigan (2011)	Tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi, remunerasi, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, dan kinerja pegawai	Analisis regresi linier berganda	Variabel tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi, remunerasi, & desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Sedangkan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
5.	Desvaliana (2012)	Remunerasi dan tingkat keterlibatan karyawan (<i>empolyee engagement</i>)	Analisis regresi linier sederhana	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara remunerasi dan tingkat keterlibatan karyawan.
6.	Prasidhanto (2012)	Kompensasi eksekutif, kompensasi pegawai, dan kinerja perusahaan	Analisis regresi log	Kompensasi eksekutif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, namun kompensasi pegawai tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
7.	Pasaribu (2013)	Remunerasi, motivasi, dan kinerja pegawai	Analisis regresi linier berganda	Remunerasi dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

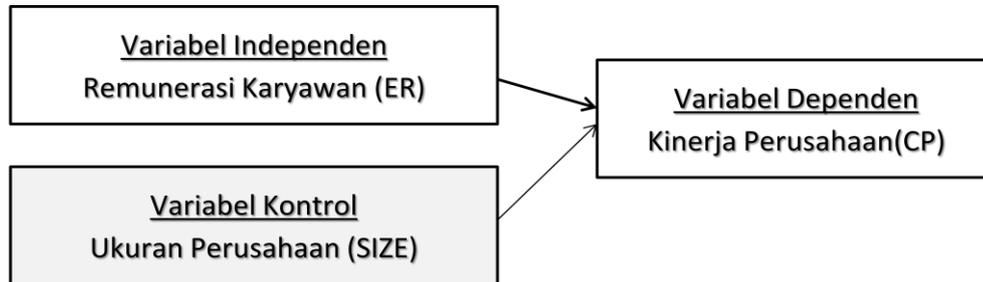
2.3 Model Penelitian

Remunerasi atau biasa disebut juga kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan atau balas jasa atas hasil kerja yang diterima oleh karyawan. Jadi selain kompensasi pokok yang diterima (gaji), karyawan juga menerima bentuk kompensasi lainnya seperti tunjangan maupun pensiun. Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dilakukan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Dengan pemberian bentuk kompensasi yang beragam, diharapkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka meningkat.

Remunerasi merupakan komponen atau sistem dalam suatu perusahaan yang berfungsi untuk mendukung perkembangan perusahaan. Dalam Anthony dan Govindarajan (2009), sistem kompensasi atau remunerasi yang tidak tepat bagi pekerja dapat menciptakan masalah *free-rider* di mana ada pihak yang melakukan usaha terbaiknya, namun hal ini dimanfaatkan pihak lain untuk dapat bersantai sehingga tidak memberikan usaha terbaiknya. Hal ini dapat menyebabkan kinerja perusahaan menurun.

Dalam hubungan antara remunerasi dengan kinerja perusahaan, ukuran perusahaan dapat menjadi faktor yang mengendalikan. Dengan ukuran perusahaan yang besar, dapat memungkinkan perusahaan untuk memberikan remunerasi yang lebih besar kepada karyawannya. Remunerasi tersebut selanjutnya berperan sebagai komponen yang menunjang peningkatan kinerja perusahaan. Dengan

demikian, dapat kita lihat terdapat hubungan yang berbanding lurus antara sistem remunerasi dengan kinerja perusahaan, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 Rerangka Pemikiran Remunerasi Karyawan dan Kinerja Perusahaan

2.4 Hipotesis

Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan. Sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak atau pengelola atas seluruh sumber daya lain yang dimiliki perusahaan sehingga wajar bila perusahaan menginginkan karyawan yang berkualitas. Namun hal ini dipengaruhi oleh motivasi serta kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Strauss dan Syales yang dikutip oleh Handoko (1992), kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja akan sering absen, emosi menjadi tidak stabil, cepat bosan dan lelah, mempunyai semangat atau daya juang yang rendah, dan tidak fokus dalam bekerja. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja umumnya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Insentif atau remunerasi yang tepat menjadi alat yang mampu mendukung kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja. Dalam Rivai (2005), setiap

individu dipengaruhi kompensasi insentif negatif dan positif. Insentif positif akan menimbulkan adanya peningkatan kepuasan karyawan serta rasa nyaman bekerja pada diri karyawan. Sedangkan insentif negatif akan menimbulkan penurunan kepuasan serta adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga produktivitas karyawan menjadi tidak maksimum. Menurut Trisnaningsih (2007) kinerja organisasi merupakan keseluruhan atau gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Dengan adanya remunerasi yang tepat yang mendukung kepuasan karyawan, diharapkan individu atau karyawan akan memberikan usaha terbaiknya, sehingga kinerja perusahaan pun akan meningkat.

Desvaliana (2012) menyatakan bahwa sistem remunerasi terdiri dari sistem remunerasi rata dan sistem remunerasi yang berkembang dinamis. Pada sistem remunerasi rata (*flat salary*) tidak terdapat hubungan antara kenaikan kinerja dengan kenaikan gaji dan upah. Namun dalam sistem remunerasi yang berkembang dinamis, kenaikan kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kenaikan remunerasi. Oleh sebab itu, kebijakan dalam penetapan sistem remunerasi akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

Remunerasi yang terdapat dalam laporan tahunan perusahaan umumnya terdiri atas gaji dan tunjangan, asuransi, serta dana pensiun. Gaji dan tunjangan merupakan komponen remunerasi utama yang diberikan oleh setiap perusahaan kepada para karyawan karena mereka telah melakukan tugas atau kewajibannya terhadap perusahaan. Bagi karyawan, gaji dan tunjangan berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidup. Selain itu, gaji dan tunjangan juga berfungsi

sebagai alat yang memotivasi karyawan untuk memberikan upaya terbaiknya dalam menjalankan tugas sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

Dalam Wikipedia, asuransi adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada tindakan, sistem, atau bisnis yang mana perlindungan finansial (ganti rugi secara finansial atau dapat dikatakan sebagai jaminan terhadap risiko yang mungkin terjadi) diberikan untuk jiwa, properti, kesehatan, dan lain sebagainya. Hal ini melibatkan pembayaran premi secara teratur dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan perjanjian sebagai ganti polis yang menjamin perlindungan tersebut. Asuransi merupakan salah satu kompensasi selain gaji dan tunjangan yang diberikan sebagai upaya perusahaan dalam mendukung kesejahteraan karyawan selama karyawan itu bekerja dalam perusahaan tersebut. Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dilakukan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, maka akan meningkat pula rasa tanggung jawab karyawan kepada perusahaan. Hal itu akan meningkatkan kinerja mereka, yang selanjutnya akan berimbas pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Dana pensiun merupakan upaya perusahaan dalam menjamin kesejahteraan karyawan di masa depan. Dana pensiun berasal dari gaji karyawan itu sendiri. Gaji karyawan tidak seluruhnya diserahkan kepada karyawan, namun sebagian diorganisir atau disimpan oleh lembaga pensiun yang berkerjasama dengan perusahaan, untuk nantinya dibayarkan setelah karyawan itu memasuki masa pensiun. Bagi karyawan, dana pensiun berfungsi untuk memberikan kepastian bahwa ia akan memperoleh penghasilan masa yang akan datang atau masa

pensiun, serta memberikan rasa aman, dan meningkatkan motivasi untuk bekerja serta rasa kepedulian terhadap kemajuan perusahaan.

Dari hal di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H_a = remunerasi karyawan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.