

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

Kinerja adalah kemampuan kerja dari pekerja untuk bisa mencapai tujuan atau hasil, makin baik kinerja seorang pekerja makin baik pula hasil yang akan didapat. Seseorang pekerja yang melakukan pekerja dengan baik maka akan mendapatkan kompensasi sesuai apa yang mereka kerjakan. Selain faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja yaitu fleksibilitas jam kerja, pengaturan jam kerja secara fleksibel yaitu berarti pengaturan kerja yang menyesuaikan, hal ini bisa dibidang sebagai kemampuan seorang pekerja untuk bisa mengontrol durasi kerja berdasarkan waktu dan kemampuan.

Untuk didalam bab ini maka akan diuraikan secara konseptual tentang pokok pembahasan yang berhubungan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan, serta akan dijelaskan pula mengenai teori atau konsep yang berkaitan erat dengan pengaruh kompensasi dan fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja pekerja.

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Bagi perusahaan Sumber daya manusia merupakan faktor penting karena untuk mengelolah dan mengatur jalannya perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan

mungkin tidak akan bisa berjalan. Perusahaan tentu saja membutuhkan sumber daya manusia supaya bisa menjalankan perusahaan dan juga agar dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan.

Menurut Rivai, (2005) Kinerja merupakan suatu fungsi dari sebuah motivasi dan kemampuan. Untuk bisa menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seorang pekerja sepatunya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan, kesediaan maupun keterampilan seseorang pekerja tidak cukup bisa dibilang efektif untuk bisa mengerjakan sesuatu tanpa adanya pemahaman yang cukup jelas tentang yang dikerjakan dan bagaimana cara untuk mengerjakannya.

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich, (2004) Kinerja bisa dilihat dengan tingkat keberhasilan bisa tidaknya melaksanakan tugas serta kemampuan para pekerja untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja bisa juga dinyatakan baik maupun sukses jika apa yang dituju, atau tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan baik.

Menurut Timpe (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan kemampuan seorang pekerja dalam berkarya dan menggunakan informasi tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaannya bisa memenuhi standar-standar kerja dan bisa meningkat sepanjang waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang bisa dicapai oleh seorang pekerja

didalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah di tetapkan oleh perusahaan sesuai dengan standar, target, sasaran dan kriteria.

Menurut Hasibuan (2018) Kinerja merupakan suatu hasil kerja oleh seseorang pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan juga kesempatan. Berdasarkan bahasan tersebut kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang berdasarkan kecakapan, kesungguhan dalam berusahan dan juga memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan terhadapnya. Pekerja yang mempuyai kinerja baik tentu saja menjadi asset penting perusahaan karena hal tersebut bisa membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari pendapat-pendapat yang sudah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan mengenai pengertian kinerja itu sendiri. bahwa kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh seorang pekerja, dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas maupun tanggungjawab di dalam perusahaan, pekerja yang telah memiliki kinerja yang baik juga akan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan untuk bisa mencapai hasil yang maksimal bagi berusahaan.

### **2.1.1.2. Faktor Kinerja**

Berikut ini terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pekerja, Menurut Mangkunegara (2000). Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pekerja ialah sebagai berikut :

#### **1. Faktor Kemampuan**

Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaannya. Yang dimana faktor kemampuan bisa digunakan untuk mengerjakan sesuai dengan pekerjaannya, maka bisa dibayangkan akan mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, seperti halnya driver GO-JEK, dimana kemampuan untuk dapat mengendarai kendaraan dan juga bisa mengoperasikan smartphone atau melek teknologi bisa memudahkan driver GO-JEK untuk bekerja.

#### **2. Faktor Disiplin**

Disiplin kerja merupakan alat yang dipergunakan para manajer untuk dapat berkomunikasi dengan pekerja supaya mereka bisa untuk mengubah suatu perilaku dan sebagai suatu upaya untuk bisa meningkatkan kesadaran dan juga kesediaan seseorang dalam memenuhi peraturan atau aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan adanya disiplin ini maka diharapkan pekerja sadar akan tugas dan kewajibannya yang harus dikerjakannya.

Halaini dipergunakan supaya kinerja para pekerja bisa semakin meningkat dan semakin berkembang sehingga nantinya mampu untuk mewujudkan prestasi perubahan yang maksimal sebagai suatu ukuran untuk keberhasilan kerja maupun tujuan yang dimana sudah dicapai untuk tujuan perusahaan.

Faktor kedisiplinan juga ditetapkan oleh perusahaan GO-JEK supaya driver GO-JEK lebih disiplin dan memberikan kenyamanan dan keamanan bagi konsumen. Agar memberikan pelayanan yang nyaman dan aman, GO-JEK telah menetapkan beberapa hal yang harus dipatuhi oleh driver GO-JEK yaitu layanan yang diberikan, acaman keamanan dan tindakan curang.

### 3. Faktor motivasi

Motivasi biasanya terbentuk dari sikap seseorang pekerja dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bisa dibilang sebagai kondisi untuk mengerakkan diri seorang pekerja untuk bisa terarah dalam mencapai tujuan kerja. Sedangkan sikap dan mental yang dimiliki seseorang merupakan kondisi mental dimana yang bisa mendorong seseorang itu untuk bisa berusaha mencapai potensi kerja yang secara maksimal. Faktor motivasi digunakan driver GO-JEK untuk bisa meningkatnya poin mereka supaya makin banyak pertambah.

#### 4. Faktor efektivitas dan efisiensi

Jika tujuan yang ingin dicapai telah tercapai, maka hal tersebut bisa dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, namun bila akibat yang dicari dalam suatu kegiatan menilai penting dari hasil yang akan dicapai, maka hal tersebut akan mengakibatkan sebuah kepuasan meskipun efektif itu sendiri tidak efisien. Dan sebaliknya apabila akibat yang dicari itu tidak penting maka kegiatan tersebut efisiensi.

Efektivitas driver GO-JEK yaitu dengan menggunakan layanan jasa ojek online atau bisa dibilang aplikasi cukup dengan menggunakan smarphone yang berkoneksi internet yang ada di dalamnya, yang nantinya driver gojek akan mendapatkan penumpang melalui aplikasi tersebut. dan sedangkan untuk efisiensi driver GO-JEK sendiri mereka akan mendapatkan penumpang dengan jarak terdekat mereka, jadi akan menghemat waktu dan juga BBM mereka, juga biasanya driver didukung dengan jarak terdekat melalui aplikasi yang digunakan.

#### 5. Faktor wewenang

Otoritas ialah sebuah sifat komunikasi didalam suatu orgaisasi formal yang dimiliki oleh setiap anggota-anggota organisasi terhadap anggota-anggota lain untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan kontribusinya. Sama halnya driver GO-JEK yang harus

mematuhi wewenang yang sudah ditetapkan oleh perusahaan GO-JEK.

#### 6. Faktor inisiatif

Inisiatif biasanya sering berkaitan dengan daya pikir seseorang dan kreatifitas yang dimiliki oleh seseorang dalam bentuk ide yang saling berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi yang biasanya sudah direncanakan oleh perusahaan, sama halnya GO-JEK yang dimana sering kali memiliki ide atau program-program untuk membantu driver GO-JEK dengan cara pemberian promo yang nantinya akan menarik para penumpang

#### **2.1.1.3. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan instrument yang biasanya dipergunakan untuk mengukur kinerja. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator kinerja pekerja diantaranya menurut Mangkunegara (2013) untuk bisa mengukur kinerja pekerja terdapat lima (5) aspek yaitu sebagai berikut :

##### 1. Kualitas

Kualitas adalah suatu hasil kerja pekerja dalam melaksan kanapekerjaan sesuai dengan standar yang telah diberikan perusahaan yang dapat dilihat dari kerapihan dan juga ketelitiannya. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari

tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Kualitas pelayanan driver GO-JEK juga dapat dilihat dari seberapa mereka menerapkan standar kualitas dari segi layanan maupun keselamatan yang diberikan kepada pelanggan mereka.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja pekerja yang dinyatakan dalam satuan angka dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada pekerja. Dengan begitu maka kuantitas kerja adalah pekerja yang mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 3. Tanggung jawab

Tanggung Jawab adalah kesadaran manusia dalam bertindak laku maupun dalam perbuatannya yang sengaja ataupun tidak disengaja. Tanggung jawab dalam pekerjaan-pekerjaan merupakan sebuah perwujudan kesadaran mengenai kewajiban seseorang pekerja dalam menerima, melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Biasanya seseorang yang memiliki tanggung jawab tinggi bisa menerima dan melaksanakan pekerjaan dengan baik.



Tanggung jawab dari driver GO-JEK itu sendiri merupakan tanggung jawab terhadap pengguna jasa seperti mengantar para penumpang hingga selamat sampai tujuan dan juga mengantar pesanan sesuai apa yang dipesan dan lain sebagainya.

#### 4. Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan pekerja untuk berpartisipasi dengan sesama pekerja secara vertikal maupun horizontal, baik dalam urusan pekerjaan maupun diluar urusan pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan menjadi semakin baik.

Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya bahwa driver gojek di wilayah Jombang telah membuat komunitas-komunitas yang bertujuan untuk berbagi informasi sesama driver GO-JEK.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah suatu keinginan yang berasal dari dalam diri pekerja untuk melakukan pekerjaan serta dalam hal mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Inisiatif dari pekerja dapat menunjukkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang pekerja.

Contoh kecil dari inisiatif driver GO-JEK sendiri seperti situasi saat ini sedang pandemik, driver gojek inisiatif

untuk meberlakukan keamanan kesehatan bagi para pengguna jasa atau penumpang.

Sedangkan indikator kinerja menurut Robbins (2006) kinerja memiliki enam (6) indikator antara lain :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukura dari presepsi pekerja terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pekerja, kualitas dari driver GO-JEK sendiri dapat diukur dari pelayanan mereka.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkatan aktivitas yang telah diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4. Efektivitas

Efektivitas sendiri merupakan tingkatan penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, tenaga, dan teknologi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang pekerja yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya, seperti halnya driver GO-JEK yang dimana mereka dituntut untuk mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkatan dimana pekerja mempunyai komitmen yang tinggi dengan instansi dan tanggungjawab pekerja terhadap perusahaan. Dimana nantinya kita bisa melihat komitmen kerja yang dimiliki oleh driver GO-JEK

Didalam penelitian ini, indikator yang digunakan yaitu menurut 2 ahli yang pertama Mangkunegara (2013) yang meliputi kinerja dan tanggungjawab, yang kedua menurut Robbins (2006) yaitu Efektivitas dan Komitmen.

### **2.1.2. Kompensasi**

#### **2.1.2.1. Pengertian Kompensasi**

Disetiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di dalam sebuah perusahaan mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Sesuatu yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja pastinya ada imbalan atau kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada seorang pekerja, disitulah perusahaan harus memberikan timbal balik seperti kompensasi

yang sesuai dan layak kepada pekerja sehingga nantinya pekerja bisa mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pekerja sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Pembentukan system kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena dapat membantu menarik dan mempertahankan perkerjaan-pekerjaan yangberbakat. Selain itu system kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Kompensasi yang sesuai dengan apa yang dikerjaakan pekerja akan berdampak pada kinerja pekerja itu sendiri

Menurut Handoko (2014) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pekerja sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia Sedangkan Menurut Wibowo (2016) KOMPENSASI adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbal atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Nawawi (2011) Kompensasi merupakan penghargaan/ ganjaran kepada pekerja yang telah memberikan

kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Yani (2012). Kompensasi ialah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi pekerja agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Menurut Marwansyah (2016) Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada pekerja, sebagai balasan atau kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Umar (2002) kompensasi adalah sesuatu yang diterima pekerja atas balas jasa untuk kerja mereka. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Menurut Rachmawati (2007) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pekerja sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada pekerja.

Berdasarkan pengertian kompensasi dari beberapa penjelasan diatas, maka disimpulkan kompensasi adalah imbalan atau bayaran yang diberikan kepada seorang pekerja terhadap apa yang mereka sudah mereka kerjakan untuk mencapai tujuan suatu

perusahaan. Kompensasi diberikan supaya pekerja bisa meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

#### **2.1.2.2. Tujuan Kompensasi**

Berikut ini adalah penjelasan mengenai tujuan pemberian kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2002) yaitu sebagai berikut:

##### **1. Ikatan kerja sama**

Ikatan kerja sama yang dimana dimaksud antara pekerja dan perusahaan akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Perusahaan wajib untuk memberikan atau membayar kompensasi terhadap pekerja yang telah memalukan atau mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan yang sudah dilakukan dengan baik.

##### **2. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja akan dirasakan oleh pekerja dengan adanya pemberian kompensasi atau timbal balik atas jasa atau pekerjaan yang sudah dilakukan sehingga nantinya pekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik dan status social pekerja itu sendiri.

##### **3. Pengandaan efektif**

Pengandaan efektif yang dimaksud disini ialah program kompensasi yang nantinya akan diberikan kepada pekerja ditetapkan cukup besar.

#### 4. Motivasi

Motivasi yang diberikan oleh perusahaan akan mudah untuk memotivasi para pekerja apa bila balas jasa atau kompensasi yang diberikan cukup besar tau sesuai apa yang sudah pekerja kerjakan.

#### 5. Stabilitas pekerja

Stabilitas kerja apabila kompensasi yang diberikan atas prinsip adil dan layak maka stabilitas kerja pekerja akan sangat terjamin akibat turn over yang relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Disiplin merupakan perilaku yang dilakukan oleh seorang pekerja. Pemberian kompensasi yang cukup tinggi nantinya diharapkan dapat bisa membangun kedisiplinan pekerja semakin baik yang nantinya akan berdampak kepada pekerja supaya bisa menyadari dan menaati setiap peraturan-peraturan yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

#### 7. Pengaruh serikat pekerja/buruh

Dengan adanya kompensasi yang baik yang diberikan kepada pekerja, diharapkan pekerja dapat berkonsentrasi atau fokus terhadap pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh nantinya dapat dihindarkan.

#### 8. Pengaruh pemerintah

Bisanya pemerintah menetapkan tingkatan kompensasi minimum untuk setiap daerah pekerja, pemerintah juga

biasanya membuat peraturan-peraturan atau kebijakan yang menentukannya besar kecilnya kompensasi, jadi perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Sedangkan menurut Handoko (2011) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperoleh
2. Mempertahankan pekerja yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Mengargai perilaku
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan

### **2.1.2.3. Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Bentuk -bentuk Menurut Nawawi (2011) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pekerja karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan



oleh pekerja tersebut. Contohnya: kompensasi/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

## 2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kepada pekerja sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan pekerja. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya

### **2.1.2.4. Faktor Mempengaruhi Tingkat Kompensasi**

Kompensasi merupakan hak yang harus diterima oleh para pekerja dalam bentuk uang sebagai suatu balas jasa atau imbalan dari perusahaan kepada para pekerja.

Berikut ini merupakan Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kompensasi menurut Sutrisno (2009) adalah sebagai berikut:

#### 1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Perminntaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga

kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada pekerja akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk pekerjanya.

3. Serikat buruh atau organisasi pekerja

Pentingnya eksistensi pekerja dalam perusahaan, maka pekerja akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas keputusan-keputusan pimpinan dalam memberdayakan pekerja. Dalam hal ini muncul rasa yang dapat menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa adanya pekerja dengan demikian maka akan mempengaruhi kompensasi.

4. Produktivitas kerja/prestasi kerja pekerja

Kemampuan pekerja dalam menghasilkan prestasikerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima pekerja

5. Biaya hidup

Tingkat biaya hidup di suatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi, biasanya di daerah tertentu yang kebutuhan hidupnya tinggi maka akan tinggi pula besaran

kompensasi yang didapatkan, begitu pula sebaliknya, semakin rendah beban hidup di suatu daerah maka akan sedikit pula kompensasi yang akan didapat.

6. Posisi atau jabatan pekerja

Tingkat jabatan yang dipegang pekerja akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan

7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman

berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi pekerja. Semakin tinggi pendidikan pekerja dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya

8. Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar pekerja mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian kompensasi minimum bagi pekerja

#### **2.1.2.5. Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi pekerja diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji

Upah merupakan bayaran atau imbalan yang diberikan kepada seseorang pekerja setelah seseorang pekerja telah menyelesaikan suatu pekerjaannya, upah biasanya diberikan atas lamanya jam kerja dan jumlah pekerjaan yang dihasilkan, sehingga sifat kompensasi diberikan tidak tetap atau sewaktu waktu. Upah yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja harus adil dan layak sehingga nantinya dapat mendorong kinerja para pekerja.

Di dalam GO-JEK sendiri kompensasi diberikan kepada driver GO-JEK dengan jumlah pengguna aplikasi yang di perolehnya.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan GO-JEK sendiri memberikan insentif kepada para driver GO-JEK supaya bisa meningkatkan kinerja mereka. Insentif diberikan apabila driver GO-JEK telah mendapatkan jumlah pemngguna atau point tertentu.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

Tunjangan di GO-JEK sendiri berupa asuransi jiwa, dimana GO-JEK sendiri sudah berkerjasama dengan Allianz yang bakal kasih biaya pengobatan apabila driver GO-JEK mengalami kecelakaan atau santunan kematian dan juga setiap driver GO-JEK tidak perlu untuk menayar premi untuk mendapatkan asuransi tersebut.

#### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh pekerja.

Setiap driver GO-JEK yang telah mendaftarkan diri sebagai driver makan akan mendapatkan fasilitas-fasilitas berupa jaket, helm, dan juga BPJS. Tidak hanya itu saja aplikasi GO-JEK sendiri merupakan fasilitas untuk bekerjanya driver GO-JEK.

Sedangkan menurut Hasibuan, setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi. Hasibuan (2012) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, diantaranya:

1. Gaji
2. Kompensasi
3. Insentif
4. Asuransi

5. Fasilitas kantor
6. Tunjangan

Didalam penelitian ini, indikator yang digunakan yaitu menurut Simamora (2004) yang meliputi kompensasi/gaji, Insentif, tunjangan dan fasilitas.

### **2.1.3. Fleksibilitas Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Fleksibilitas Kerja**

Strategi yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan para pekerja tersebut adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai *Flexible Work Arrangements* (FWA). Fleksibilitas kerja diberikan sebagai bentuk variasi ketika bekerja, sehingga membuat para pekerja tidak merasa bosan.

Menurut Hooks & Higgs (2000) mengemukakan bahwa jam kerja fleksibel membuat pekerja tidak perlu terlalu lama bekerja, hal ini membuat karyawan memiliki kelonggaran waktu yang lebih banyak sehingga dapat mendorong mereka memunculkan ide-ide kreatif bagi perusahaan. Pemberian fleksibel waktu kerja dapat menaikkan rasa tanggung jawab dari pekerja di perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan pekerja dengan kualitas yang baik.

Menurut Carlso, Grzywacz, & Kacmar (2010) fleksibilitas kerja merupakan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Carlos juga menambahkan bahwa fleksibilitas kerja

merupakan peraturan kerja yang diaman secara fleksibel artinya dapat memilih tempat dan juga waktu untuk para pekerja bekerja.

Menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014), fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel ini dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk bisa memantau durasi atau jangka jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Casper dan Harris (2008) fleksibilitas kerja mempunyai keuntungan terhadap perusahaan maupun anggota atau para pekerja. Untuk perusahaan, pemberian fleksibilitas dalam hal kerja dapat memikat, mendapatkan, dan bisa mempertahankan para pekerja dengan kualitas yang baik di dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat yang sudah di jelaskan di atas. Disini dapat disimpulkan bahwa fleksibelitas kerja ialah pengaturan jam kerja secara tidak memikat yang diaman artinya fleksibel sendiri disini berarti memberikan kebebasan untuk pemilihan waktu dan tempat untuk bekerja sehingga para pekerja lebih memiliki waktu sendiri tetapi tidak melakukan tanggung jawab yang sudah diberikan. Driver GO-JEK merupakan pekerjaan yang memiliki fleksibilitas tinggi dalam bekerja, mereka bebas untuk melakukan berapa durasi kerja yang mereka inginkan, kapan mereka akan bekerja, dan juga dimana tempat yang mereka inginkan untuk bekerja.

### 2.1.3.2. Faktor Fleksibilitas Kerja

Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat dijadikan pertimbangan untuk membuat fleksibilitas kerja bagi perusahaan antara lain:

1. Data demografi pekerja, sangat penting mengetahui data demografi pekerja, secara general kebijakan ini akan lebih efektif diterapkan untuk pekerja millennial. Didalam GO-JEK sendiri juga memberlakukan demografi seorang pekerja antara lain usia pekerja, jenis kelamin, agama, level pendidikan dan status pekerja
2. Jenis-jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi, perusahaan harus bisa membuat daftar jenis pekerjaan dan sifat pekerjaan yang dapat diterapkan dengan kebijakan ini. Sebab tidak semua jenis pekerjaan dapat dilakukan dengan asas fleksibilitas waktu dan tempat. Sama halnya driver GO-JEK pekerjaan mereka merupakan kerja lapangan yang dimana mereka harus bekerja diluar kantor maka dari itu mereka bekerja secara fleksibel.
3. Jarak antara rumah pekerja ke tempat kerja, kebijakan fleksibilitas akan efektif dilakukan apabila jarak dan waktu tempuh rata-rata pekerja ke kantor terlalu jauh, menghabiskan waktu serta biaya. Driver GO-JEK saat pertama kali mendftakan diri, mereka akan menyantumkan



wilayah tempat tinggal yang nantinya akan dibuat para driver GO-JEK melakukan pekerjaan di wilayah tersebut.

4. Kesiapan perangkat dan jaringan IT internal perusahaan, perusahaan harus siap dengan perangkat dan jaringan IT yang memadai, perangkat HP yang baik, tersedianya sistem internal komunikasi perusahaan. Tidak adanya perangkat dan jaringan internet maka driver GO-JEK tidak bisa untuk melakukan pekerjaan.
5. Kebiasaan-kebiasaan perusahaan dan pimpinan perusahaan yang sudah berjalan selama ini, perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kantor yang positif dan bertujuan untuk meningkatkan kerja sama tim seperti weekly morning meeting dikantor, monthly team meeting dengan pimpinan perusahaan, acara team building dan sebagainya;
6. Kondisi rumah para pekerja, sebelum memberikan izin bagi pekerja untuk mendapatkan fleksibilitas kerja atasan dan pihak sumber daya manusia harus menganalisa apakah kondisi rumah pekerja memungkinkan untuk yang bersangkutan bekerja dari rumah, apakah ada ruangan khusus, apakah ada jaringan internet yang nantinya digunakan untuk berkerja
7. Kehadiran dikantor tetap diperlukan, pihak pimpinan perusahaan, atasan dan sumber daya manusia harus

memastikan bahwa jadwal regular team meeting, one on one meeting, training, office meeting harus dengan disiplin dilaksanakan oleh pekerja. Hal ini sangat penting untuk menjaga team work dan engagement pekerja dengan atasan dan perusahaan.

8. Pilihan waktu kerja yang dipilih oleh pekerja, peranan atasan sangat penting untuk menganalisa pilihan waktu kerja yang dipilih oleh pekerja agar kedua belah pihak dapat saling berkomitmen kapan atasan bias melakukan komunikasi dengan pekerja dan kapan pekerja dapat diminta komitmennya untuk melaksanakan pekerjaan.

### **2.1.3.3. Indikator Fleksibilitas Kerja**

Menurut Posserried dan Plantenga (2011), *flexible work arrangements* (FWA) mempunyai tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadualan (*scheduling*), fleksibilitas dalam lokasi (*telehomeworking*), dan fleksibilitas dalam waktu (*part-time*).

Menurut Carlson, Grzwacz, & Kacmar (2010) memaparkan bahwa *schedule flexibility* merupakan pengaturan kerja secara fleksibel yang dimana pemilihan waktu dan tempat kerja, baik itu formal atau informal, yang memfasilitasi pekerja dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) pekerja bekerja.

1. Berapa lama (Time Flexibility)

Fleksibilitas pekerja yang dimaksud ialah dalam memodifikasi durasi kerja, pekerja bebas untuk menentukan berapa lama durasi untuk mereka sendiri, sama halnya driver GO-JEK yang dimana nantinya GO-JEK bebas untuk menentukan berapa lama durasi atau berapa lama mereka bekerja.

2. Kapan (Timing Flexibility)

Fleksibilitas pekerja yang dimaksud ialah dalam memilih jadwal kerjanya, disini pekerja bisa mengatur kapan mereka akan bekerja sesuai dengan apa yang sudah mereka jadwalkan, sama halnya driver GO-JEK menentukan jadwal kerjanya dan kapan waktunya untuk bekerja.

3. Dimana (Place Flexibility)

Fleksibilitas pekerja yang dimaksud ialah dalam memilih tempat kerjanya. Disini pekerja bisa mengatur dimana tempat atau lokasi untuk mereka bekerja, sama halnya Driver GO-JEK yang bisa menentukan lokasi atau tempat mereka untuk bekerja atau menunggu di zona-zona tertentu untuk mendapatkan para penumpang.

Didalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rothausen (1994), mengemukakan bahwa ada lima (5) hal yang dapat dipergunakan untuk melihat schedule flexibility di tempat kerja, yaitu:

1. Sejauh mana manajemen mengakomodasi kebutuhan pekerja untuk mengurus keluarganya tanpa konsekuensi negative
2. Kesempatan bagi pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan baik sekaligus mengurus tugas rumah tangga secara seimbang.
3. Kemudahan untuk mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
4. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan paruh waktu tanpa dikenakan sanksi.
5. Besarnya fleksibilitas dalam penjadwalan kerja.

Didalam penelitian ini, indikator yang digunakan yaitu menurut Menurut Carlson, Grzwacz, & Kacmar (2010) yang meliputi time flexibility, timing flexibility, dan Place flexibility

## **2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Bahan rujukan sebagai pendukung penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Driver GO-JEK Di Wilayah Jombang” Diharapkan hal ini dapat dapat memperkuat hasil penelitian nantinya. Berikut ini ada beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan acuan untuk penelitian.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Judul	Alat Analisa	Hasil
1.	M. Zikri Atthariq Daulay (2020) Pengaruh Jam Kerja Fleksibel Dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Work-Life Balance</i> Pada Pengemudi GO-JEK Di Jakarta	Teknik Accidental Sampling, Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke pengemudi GO-JEK	Hasil penelitian bahwa jam kerja fleksibel dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>work-life balance</i>
2.	Ananta Dwikristanto (2017) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Modern Widya Tehnical Cabang Jayapura	Dalam Penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Pengumpulan data digunakan penelitian yaitu deskriptif kuantitatif, dengan cara mengumpulkan data melalui kuesioner dan wawancara	Hasil penelitian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Imam Syaiful Wicaksono (2019) Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja <i>Driver</i> GO-JEK Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Partial least square (PLS)	Kompensasi mempunyai pengaruh negative terhadap kinerja, fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan, fleksibilitas mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan
4.	Fitriyah Nurhidayah (2020) Analisis Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja <i>Driver</i> Transportasi <i>Online</i>	Metode penelitian deskriptif kuantitatif, Sample random sampling, Pengumpulan dengan menyebarkan kuesioner	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
5.	Nonik Maifana (2019) Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota	Dalam Penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Pengumpulan data menggunakan	Gaji tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, jam kerja fleksibel berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No.	Nama Peneliti, Judul	Alat Analisa	Hasil
	Batam	kuesioner	karyawan Stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Disini akan dijelaskan 5 persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan rencana penelitian yang dilakukan :

1. Penelitian pertama

Persamaan penelitian terdahulu sama – sama memiliki dua variabel dan membahas masalah pengaruh kinerja driver GO-JEK yang dipengaruhi oleh fleksibilitas jam kerja.

Perbedaan penelitian terdahulu perbedaan pada penelitian ini terletak pada salah satu variabelnya dimana dalam penelitian ini menggunakan kompensasi sebagai variabel yang lain.

2. Penelitian kedua

Persamaan penelitian terdahulu sama-sama membahas masalah kompensasi yang mempengaruhi hasil kinerja.

Perbedaan penelitian terdahulu perbedaan yaitu dalam penelitian ini membahas masalah disiplin kerja bukan fleksibilitas.

3. Penelitian ketiga

Persamaan penelitian terdahulu sama – sama memiliki dua variabel yang mempengaruhi kinerja driver GO-JEK

Perbedaan penelitian terdahulu salah satu variabelnya lebih mengerucut, variabel dalam penelitian ini lebih membahas masalah kompensasi bukan kompensasi.

#### 4. Penelitian keempat

Persamaan penelitian terdahulu sama – sama menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja driver GO-JEK

Perbedaan penelitian terdahulu hanya memiliki satu variabel yang mempengaruhi sedangkan dalam penelitian ini memiliki dua variabel.

#### 5. Penelitian kelima

Persamaan penelitian terdahulu menggunakan gaji dan fleksibilitas kerja sebagai variabel yang mempengaruhi terhadap kinerja

Perbedaan penelitian terdahulu memiliki tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, sedangkan dalam penelitian ini hanya memiliki dua variabel.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Hubungan Antara Kompensasi dan Kinerja**

Kompensasi merupakan peranan penting bagi setiap pekerjaan. Kompensasi dan pekerjaan seperti 2 hal yang harus saling melengkapi dua sama lain. Kompensasi merupakan suatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa untuk pekerjaan mereka. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja harus diimbangi oleh kompensasi yang sepadan dengan yang sudah dilakukan oleh para pekerja. Perusahaan harus memberi kompensasi yang layak terhadap pekerja supaya nantinya kinerja pekerja akan semakin baik. Apabila upaya yang di dapat oleh seorang pekerja tidak sepadan atau layak kemungkinan kinerja pekerja juga akan menurun dikarenakan kurangnya timbal balik antara apa yang dikerjakan dan yang didapatkan.

Dari hasil penjabaran diatas, maka hubungan antara kompensasi dengan kinerja memiliki pengaruh, hal ini dibuktikan dengan peneliti terdahulu oleh Fitriyah Nurhidayah dengan judul Analisis system kopensasi terhadap Kinerja Driver Transportasi Online

### **2.3.2. Hubungan Antara Fleksibilitas Kerja dan Kinerja**

Fleksibilitas kerja disini memiliki keuntungan tersendiri terhadap suatu perusahaan maupun para pekerja yang ada didalamnya, untuk perusahaan pemberian fleksibilitas kerja dapat memikat, mendapatkan dan mempertahankan para pekerja dengan kualitas yang baik di dalam perusahaan, sedangkan manfaat bgai para pekerja disini pemberian fleksibilitas kerja dapat memberikan kebebasan dalam jam kerja yang diberikan sehingga para pekerja lebih memiliki waktu sendiri tetapi tidak melupakan tanggung jawa yang diberikan. Apakah nantinya pemberiaan flesibilitas kerja oleh perusahaan terhadap pekerja akan mempengaruhi kinerja pekerja nantinya, apakah akan membuat kinerja tinggi atau malah rendah.

Penelitian terdahulu oleh Nonik Maifana (2019) dengan judul Pengaruh gaji, jam kekrja flesibel dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan di kota batamdengan haril penelitian Fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja para pekerja.



### **2.3.3. Hubungan Antara Kompensasi, Fleksibilitas Kerja dan Kinerja**

Diatas sudah dijelaskan beberapa tentang hubungan antara kompensasi terhadap kinerja dan juga fleksibilitas kerja terhadap kinerja yang memiliki pengaruh. hal ini telah dibuktikan dengan peneliti terdahulu oleh Imam Syaiful Wicaksono (2019) dengan judul pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja driver GO-JEK terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening.

### **2.4. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual ini untuk menggambarkan antara hubungan variable X (Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pekerja)

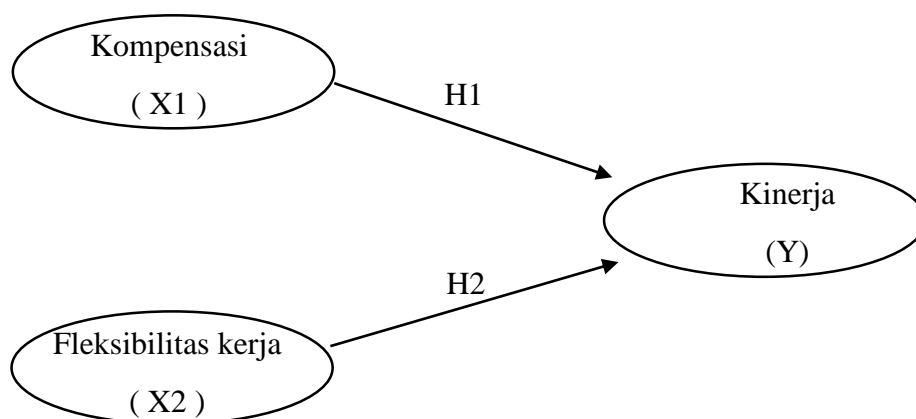
Berdasarkan uraian latar belakang dan juga kajian teori serta dengan dukungan dari penelitian terdahulu, maka disini dijelaskan kerangka konseptual yaitu dimana kompensasi merupakan imbalan yang didapat oleh seorang pekerja setelah mereka telah menyelesaikan pekerjaannya, kompensasi bisa dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh seorang pekerja, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus adil sehingga nanti dapat menunjang kinerja dari pekerja itu sendiri menurut Hasibuan (2009). Selain kompensasi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu fleksibilitas kerja yang dimana pekerja diberi kebebasan untuk menentukan waktu dan tempat kerja dan tidak selalu terikat waktu dengan perusahaan Carlos, Grzywacz & Kacmar (2010). Pekerja bebas untuk memilih waktu dan tempat kerja mereka akan tetapi tidak melupakan

tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Penerapan fleksibilitas kerja diharapkan akan mendorong kinerja karyawan itu sendiri, dari penjabaran diatas penelitian terdahulu oleh

Adapun penjelasan diatas dapat digambarkan dalam model kerangka konseptual sebagai berikut:

**Gambar 2.4**

**Kerangka Konseptual**



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis ialah sebuah jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, Menjadi sementara dikarenakan jawaban yang dihasilkan didasarkan pada teori yang di jadikan sebuah hipotesis, dan belum menggunakan fakta. Sugiyono (2011) mengungkapkan bahwa hipotesis juga dapat diartikan sebagai jawaban teoritis terhadap sebuah rumusan masalah dalam penelitian, dan belum jawaban yang empiric dengan data. Maka, sesuai dengan variable-variabel yang akan diteliti, berikut adalah hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja *driver* GO-JEK

H2 : Semakin tinggi fleksibilitas kerja maka semakin tinggi terhadap kinerja *driver* GO-JEK