

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.<sup>1</sup>

Kompensasi adalah bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktifitas yang semakin tinggi.<sup>2</sup>

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi.<sup>3</sup>

Kompensasi adalah bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.<sup>4</sup>

Berdasarkan Uraian-uraian pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai Zainal. *Managemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori ke Praktik.....*, h.541

<sup>2</sup> Sjafri Mangkuprawira. *Manajeme Sumber Daya Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004, h.196

<sup>3</sup> Lijan Poltak Sinambela. *Managemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja.....*,h. 218

<sup>4</sup> Burhanuddin Yusuf. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers. 2015, h. 237

diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi atau jasa yang diberikan kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

## **B. Jenis-Jenis Kompensasi**

Adapun komponen-komponen kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, menurut para Ahli sebagai berikut:

### 1. Gaji

Menurut Rivai “Gaji balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.”<sup>5</sup>

Menurut Hasibuan “Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti, dengan kata lain akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja.”<sup>6</sup>

### 2. Upah

Menurut Rivai ”Imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Veithzal Rivai Zainal. *Managemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori.....*,h. 360

<sup>6</sup> H. Malayu S.P Hasibuan. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011, h. 118

<sup>7</sup> Ibid....., h. 360

### 3. Insentif

Menurut Rivai “Imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.”<sup>8</sup>

Menurut Hasibuan “Insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.”<sup>9</sup>

Menurut Mangkunegara “insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”<sup>10</sup>

### 4. Kompensasi tidak langsung

Menurut Rivai “Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.”<sup>11</sup>

Dalam manifestasinya dapat dibedakan menjadi 2 :

#### 1. Kompensasi Total

Kompensasi total adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut diatas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif.

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai Zainal. *Managemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori.....*,h. 360

<sup>9</sup> H. Malayu S.P Hasibuan. *Managemen Sumber Daya Manusia.....*, h.118

<sup>10</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.....*,h 154

<sup>11</sup> Ibid....., h. 360

## 2. Kompensasi Khusus

Kompensasi khusus disebut juga Penghasilan Tambahan yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi /perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat tinggal, dan lain-lain.<sup>12</sup>

Menurut Jackson dan Mathis, pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Selanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan. Berikut ini penjelasannya :

### 1. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

---

<sup>12</sup> H. Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2008, h. 75

## 2. Gaji Variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Untuk eksekutif, adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham.

## 3. Tunjangan

Banyak perusahaan memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan.<sup>13</sup>

### **C. Tujuan Kompensasi**

Menurut Rivai secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan eksternal dan internal. Adapun tujuan dari Manajemen kompensasi efektif menurut Rivai meliputi:

---

<sup>13</sup> Robert L. Mathis, dan Jackson, John H. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2002, h. 245

1. Memperoleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan Karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompesasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan keadilan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat prilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan prilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikerluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis Sumber Daya Manusia, Manajer operasi dan para karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

**D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi oleh perusahaan dipengaruhi berbagai faktor.

Faktor-faktor ini yang mempengaruhi besarnya kompensasi, yaitu :

1. Kinerja dan produktivitas kerja
2. Kemampuan membayar

3. Kesiediaan membayar
4. Suplai dan permintaan tenaga kerja
5. Serikat pekerja
6. Undang-Undang dan Peraturan yang berlaku.<sup>14</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yang pertama, kinerja dan produktivitas kerja. Perusahaan atau organisasi pastinya menginginkan keuntungan yang optimal. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dan juga produktivitas kinerja karyawan. Perusahaan akan memberikan kontribusi atau kompensasi sesuai dengan apa yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.

Kedua, kemampuan membayar. Perusahaan akan memberikan kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan memberikan kompensasi kepada karyawannya melebihi kemampuannya.

Ketiga, kesiediaan membayar. Kesiediaan membayar ini akan memengaruhi kebijakan kompensasi. Karena banyak perusahaan mampu memberikan gaji yang tinggi, namun tidak bersedia memberikan kompensasi tinggi. Keempat, Suplai dan permintaan tenaga kerja. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik atau diatas rata-rata yang diinginkan perusahaan maka akan mendapatkan kompensasi yang lebih rendah.

---

<sup>14</sup> Lijan Poltak Sinambela. *Managemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja.....*,h. 234-235

Kelima, Serikat pekerja. Serikat pekerja ini akan mempengaruhi sistem kompensasi, karena biasanya apabila ada perusahaan yang dianggap memberikan kompensasi yang tidak layak maka serikat kerja ini akan menuntut perusahaan. Terakhir undang-undang dan peraturan yang berlaku. Undang-undang dan peraturan yang berlaku akan mempengaruhi sistem kompensasi.

#### **E. Indikator Kompensasi**

Menurut Panggabean ukuran program kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada pegawai berdasarkan beberapa hal sebagai berikut:

##### **1. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam menacapi tujuan perusahaan atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

##### **2. Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

### 3. Tunjangan

Pemberian tunjangan kepada karyawan berupa uang atau barang, namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang telah diangkat menjadi pegawai tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, tunjangan transportasi dan sebagainya.<sup>15</sup>

## F. Teori- teori Pengupahan

Teori pengupahan adalah suatu ilmu yang mempelajari cara penentuan dan perubahan bentuk upah yang ditetapkan. Para pakar mencoba menguraikan teori pengupahan dengan asumsinya masing-masing. Berikut ini penjelasan para pakar mengenai teori pengupahan :

### 1. Teori pengupahan dengan dasar hukum penawaran dan permintaan.

Adam Smith tahun 1723- 1790 yang bertitik tolak dari hukum penawaran dan permintaan pada pasar sempurna dan mobilitas tenaga kerja secara sempurna. Dalam arti bila upah disektor industri jauh lebih tinggi dari upah disektor pertanian, maka sebagian pekerja akan pindah dari pertanian kesektor industri agar memperoleh upah yang lebih besar.

### 2. Teori Upah Substansi.

David Ricardo (1772 s/d 1823) seorang ahli ekonomi klasik dari Inggris menciptakan teori upah substansi dengan memanfaatkan teori hukum penawaran dan permintaan Adam Smith. Menurut teori Ricardo, kalau upah buruh/ pekerja suatu waktu cukup tinggi, maka para pekerja itu

---

<sup>15</sup> Rojikin, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja,.. dalam <http://lib.unnes.ac.id/22080/1/7311411070.pdf> diakses pada 12 Maret 2019

akan cenderung melakukan pesta pernikahan karena upahnya cukup untuk menyediakan mas kawin dan pesta perkawinan. Akibatnya semakin tinggi tingkat kelahiran dan selanjutnya semakin meningkat juga pertumbuhan angkatan kerja yang mencari lapangan kerja dan bersedia kerja walaupun upahnya ditekan serendah mungkin oleh pengusaha sampai ketinggian substistensi.

Demikian terus menerus yang dapat disimpulkan bahwa upah akan naik turun dan berkisar diatas dan dibawah upah substistensi itu, bahkan Ricardo telah sampai berani berkesimpulan bahwa sudah merupakan takdir Tuhan kalau nasib pekerja itu tidak akan pernah jadi kaya karena mereka telah ditakdirkan hidup miskin di dunia ini, sedangkan majikan sudah takdir Tuhan juga menjadi majikan dan orang kaya selama hidup didunia.

### 3. Teori Dana Tetap untuk Upah.

Seorang ahli ekonomi Inggris yang bernama John Stuard Mill (1803-1873) berpendapat bahwa pada setiap negara terdapat dana yang terbatas untuk upah. Dana untuk upah merupakan bagian dari dana masyarakat yang dihimpun dari tabungan.

### 4. Teori Produktivitas Marginal.

Teori ini didasarkan pada penurunan biaya marginal tenaga kerja, biaya tenaga kerja untuk produk marginal ke-10 lebih kecil dari biaya tenaga kerja ke produk marginal ke-9 dan begituseterusnya.

5. Teori Pengupahan dengan pendistribusian pendapatan nasional.

Teori pendistribusian pendapatan nasional ini dikembangkan oleh David Ricardo beserta Robert Malthus tahun 1800 s/d 1830.

6. Teori Investasi Sumber Daya Manusia.

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa setiap tambahan investasi terhadap sumber daya manusianya dalam pendidikan, pelatihan pengalaman kerja, gizi dan kesehatan akan menambah kemampuan memproduksi dari orang yang bersangkutan. Sedangkan upah merupakan imbalan atas nilai produk yang dihasilkan oleh seseorang pekerja.

7. Teori Upah kontekstual.

Tingkat upah pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Kondisi perusahaan itu sendiri
- b. Faktor sosial masyarakatnya
- c. Kualitas produknya
- d. Teknologi yang diterapkan di perusahaan, yang dipengaruhi oleh kualitas dan produktivitas sumber daya manusia
- e. Tingkat upah di perusahaan lain yang sejenis
- f. Manajemen pimpinan perusahaan lain yang sejenis
- g. Tingkat manajemen pimpinan perusahaan, dsb.

Dari teori- teori di atas dapat kita ambil suatu kesimpulan bahwa tingkat upah di perusahaan-perusahaan ternyata tidak dapat kita sama ratakan secara menyeluruh.<sup>16</sup>

## G. Ayat-ayat yang Terkait Kompensasi

### 1. Surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya :

*“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”<sup>17</sup> (QS. At-Taubah: 105)*

### 2. Surat An-Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

Artinya :

*“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”<sup>18</sup> (QS.An-Nahl: 97)*

<sup>16</sup> Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawain)*. Jakarta: Mandar Maju. 1999, h. 234

<sup>17</sup> Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya Juz 1-30 Edisi Revisi Tahun 2006*. Surabaya: Karya Agung Surabaya. 2006, h. 298

<sup>18</sup> Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya Juz 1-30.....*,h. 417

### 3. Surat al-Kahfi ayat 30

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya :

*“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik”<sup>19</sup> (QS. Al-Kahfi: 30)*

### 4. Surat Al-Isra ayat 19

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا ﴿١٩﴾

Artinya :

*“Dan barangsiapa yang menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh sedang ia adalah mukmin, maka mereka itu adalah orang-orang yang usahanya dibalasi dengan baik”<sup>20</sup> (QS. Al-Isra:19)*

## H. Beberapa Tantangan

Dalam menerapkan manajemen kompensasi, perusahaan tidak akan luput dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi, baik dari internal maupun eksternal. Berikut ini beberapa tantangan Yaitu:

### 1. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak hanya di batasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki

<sup>19</sup> Ibid.....,h. 448

<sup>20</sup> Ibid.....,h.427

karyawan makin tingkat tinggi pembayarannya, tetapi ada juga yang menghubungkan dengan hubungan relative dari pekerjaan dengan tingkat berlaku di pasar kerja.

## 2. Tingkat Upah berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan tenaga kerja.

## 3. Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja, khususnya di negara-negara maju, memiliki kekuatan rebut tawar yang relative tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Bentuk tekanan tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Disinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauh mana untung ruginya perusahaan manakala terjadi pemogokan ataukah perlu dinaikkanya tingkat upah.

#### 4. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenaga kerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi pembayaran ketenaga kerjaan, dan sebagainya. Termasuk didalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja.

#### 5. Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Pemerataan pembayaran banyak mempertimbangkan factor-faktor yang memungkinkan terjadi jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dan dari satu pekerja dengan pekerja lainnya.

#### 6. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih jauh.

#### 7. Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetensi

secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal dinegaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjadi adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memiliki daya saing yang tinggi mungkin malah menyebabkan terjadi komponen biaya tenaga kerja yang lebih mahal di banding di negara yang kurang maju.

## 8. Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apa pun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, sebuah perusahaan bisa jadi tidak mampu membayar karyawannya lebih besar dari pada apa yang diberikan karyawan dalam bentuk produktivitas. Namun demikian, jika seharusnya ini terjadi, misalnya karena keterbatasan pekerja dan kekuatan serikat kerja, perusahaan harus merancang kembali pekerjaanpekerjaan mereka, melatih karyawan baru untuk meningkatkan pasokan pekerja, otomasasi, inovasi, atau keluar dari bisnis.<sup>21</sup>

### I. Pengertian Kinerja

Secara etimologis kata kinerja dapat diartikan dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti pertunjukkan. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan.

---

<sup>21</sup> Sjafriz Mangkuprawira. *Manajeme Sumber Daya Strategik.....*, h. 209-212

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>22</sup>

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.<sup>23</sup>

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.<sup>24</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atas pelaksanaan kegiatan atau program guna mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya.

## **J. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut A. Dale Timple faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal adalah faktor diluar sifat seseorang.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.....*,h.97

<sup>23</sup> Lijan Poltak Sinambela. *Managemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja.....*,h. 483

<sup>24</sup> Irham Fahmi. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2016, h. 137

<sup>25</sup> Risha Faiq Fakhri, "Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening" dalam <http://eprints.undip.ac.id/47129/1/02FAKHRI.pdf> diakses pada 16 Maret 2019

Sedangkan menurut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan *ability* karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *knowledge + skill*.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).<sup>26</sup>

### **K. Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Bernadin dalam Robbins indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

#### 1. Kualitas

Merupakan tingkat di mana hasil aktivitas yang di kehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang di harapkan dari suatu aktivitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Kualitas yang diukur dari

---

<sup>26</sup> Ibid.

persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

### 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk akitivtas lain. Ketepatan waktu diukur dari presepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang di selesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

### 4. Efektivitas

Efektivitas kerja dalam presepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian dapat di ukur dari persepsi karyawan terhadap tugas dalam melakukan fungsi kerja masing-masing karyawan sesuai dengan tanggung jawab pegawai itu sendiri.

### 6. Komitmen kerja

Merupakan tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Pengukuran dengan menggunakan persepsi karyawan dalam membina hubungan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas karyawan.<sup>27</sup>

#### **L. Metode Penilaian Kinerja**

Adapun metode untuk memberi penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

##### 1. Pencapaian tujuan (goal setting)

Metode ini banyak sekali digunakan baik disektor swasta maupun pemerintah.

##### 2. Multi-rater assessment (or 360-degree feedback).

Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metode ini, para manager (atasan langsung), teman kerja, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuesioner yang diperuntungkan pada karyawan yang dinilai.

##### 3. Pendekatan standart kerja

Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan bagian produksi.

##### 4. Penilaian bentuk uraian

Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pertanyaan bentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi masa lalu setiap karyawan.

---

<sup>27</sup> Rojikin, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja,.. dalam <http://lib.unnes.ac.id/22080/1/7311411070.pdf> diakses pada 16 Maret 2019

#### 5. Penilaian peristiwa kritis

Metode penilaian ini mendasarkan pada catatan–catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitanya pelaksanaan kerja.

#### 6. Skala penilaian grafik

Metode ini pihak penilaian memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor–faktor misalnya kuantitas pekerjaan, ketergantungan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama.

#### 7. *Checklist*

Metode *Checklist* ini, rater membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

#### 8. Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku

Metode ini dirancang untuk menilai perilaku–perilaku yang syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses.

#### 9. Penilaian pilihan paksaan

Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pertanyaan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

#### 10. Metode rangking

Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan–karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian

menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk.<sup>28</sup>

## M. Ayat-ayat yang Terkait Kinerja Karyawan

### 1. Surat Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya :

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”<sup>29</sup> (QS. Al-Ahqaaf: 19)*

### 2. Surat Al-A’raf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَئِكَمُ لِأَخْرَجَهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya :

*“Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan”<sup>30</sup> (QS. Al-A’raf:39)*

## N. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bermanfaat untuk :

1. Administrasi gaji (penentuan besarnya gaji).
2. *Feedback* bagi kinerja.

<sup>28</sup> Siti Al Fajar dan Tri Heru. *Managemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Managemen YKPN. 2010, h. 143

<sup>29</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...*, h. 825

<sup>30</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...*, h. 227

3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individual pemegang pekerjaan.
4. Mendokumentasikan keputusan personalia.
5. Pengakuan terhadap kinerja individual.
6. Mengidentifikasi kinerja yang jelek.
7. Membantu identifikasi tujuan.
8. Keputusan promosi.

**O. Kerangka Berfikir**

Gambar 2.1

Kerangka berfikir

