

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau bonus yang lainnya. Pernyataan tersebut didukung oleh teori yang dikemukakan oleh beberapa para ahli mengenai kompensasi, salah satunya adalah teori yang dikemukakan oleh oleh Robbins dan Judge dalam buku Bernhard Towel yang menjelaskan tentang teori perilaku organisasi, bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap keluaran pada tingkat individu lainnya yaitu kinerja karyawan.<sup>28</sup>

Pemberian Kompensasi kepada karyawan merupakan wujud pelaksanaan dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan seluruh jenis pemberian apresiasi individu sebagai pergantian saat melaksanakan tugas keorganisasian. Kompensasi menjadi biaya utama atas kemampuan dalam pekerjaan pada bisnis suatu perusahaan di abad 21, kompensasi juga menjadi suatu alasan seseorang mencari pekerjaan.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Bernhard Towel, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Patra Media Grafindo, 2017).

<sup>29</sup> Andriani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Sinar Akademika Malang, 2011), 93.

Menurut Edy Sutrisno, kompensasi memiliki beberapa tujuan administrasi di antaranya:<sup>30</sup>

a. Mendapatkan pegawai yang berkualitas

Kompensasi penting diterapkan untuk menarik para pencari pekerjaan karena perusahaan-perusahaan saling bersaing pada pasar tenaga kerja, tingkat pemberian gaji harus sesuai dengan kondisi supply dan permintaan tenaga kerja

b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Apabila tingkat pemberian gaji atau kompensasi tidak sesuai, akan menimbulkan banyak karyawan yang memiliki kualitas kerja bagus akan mengundurkan diri. Untuk mencegah hal tersebut, maka pemberi upah harus dijaga agar tetap sesuai dengan perusahaan lainnya.

c. Menjamin keadilan

Administrasi dalam pemberian gaji dan upah berusaha untuk menerapkan prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten eksternal dan internal sangat berperan penting untuk selalu diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi yang akan diberikan

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi harus memiliki kekuatan untuk mendorong tindakan yang diinginkan. Kompensasi yang baik dan efisien dapat digunakan untuk menghargai pengalaman kerja yang baik, loyalitas, akuntabilitas, dan kualitas lainnya.

---

<sup>30</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2016), 187.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Sebuah bisnis dapat memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat gaji yang sesuai dengan menggunakan rencana gaji yang wajar.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen individu lainnya, administrasi pemberian kompensasi melalui batasan-batasan yang benar. Rencana kompensasi yang dirancang dengan baik perlu mempertimbangkan tantangan-tantangan ini dan mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan tunjangan karyawan.<sup>31</sup>

## 2. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi terdiri dari dua, antara lain:

a. Kompensasi *financial*

1) Kompensasi langsung, terdiri dari:

- a. Pembayaran pokok, meliputi: gaji dan upah
- b. Pembayaran prestasi
- c. Pembayaran intensif, meliputi: komisi, bonus, keuntungan dan opsi saham
- d. Pembayaran tertangguh
- e. Tabungan untuk hari tua
- f. Saham kumulatif

2) Kompensasi tidak langsung, terdiri dari:

---

<sup>31</sup> T Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Sinar Akademika Malang, 2011), 156-158.

- a. Proteksi, meliputi: asuransi, uang pesangon, dana sekolah anak, dan dana pension.
  - b. Komisi luar jam kerja, meliputi: uang lembur, hari besar nasional, pengambilan cuti, sakit dan cuti saat sedang hamil.
  - c. Fasilitas, meliputi: rumah, kendaraan, dan biaya yang rendah.
- b. *Kompensasi Non Financial*
- a) Kompensasi karier atau pekerjaan terdiri dari aman dari jabatan, berpeluang untuk dipromosikan, pengapresiasian terhadap penemuan karya baru.
  - b) Kompensasi lingkungan kerja terdiri dari mendapatkan pujian, berteman dengan rekan kerja, kenyamanan saat bekerja, membahagiakan, dan suasana yang kondusif.<sup>32</sup>

### **3. Faktor-Faktor Mempengaruhi Sistem Kompensasi**

Banyak faktor yang mempengaruhi penghitungan besaran kompensasi, sehingga memerlukan modifikasi tambahan terhadap aturan gaji pada perusahaan saat ini oleh departemen manajemen sumber daya manusia. Pemberian penghargaan tidak dapat dipisahkan dari pertimbangan bisnis internal dan eksternal. Penerapan kompensasi perusahaan perlu mendapat perhatian lebih agar dapat berfungsi dengan baik dan memberikan manfaat bagi dunia usaha. Hasibuan

---

<sup>32</sup> Andriani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Sinar Akademika Malang, 2011), 93-94.

menegaskan, ada beberapa variabel yang mempengaruhi kompensasi, seperti:<sup>33</sup>

- a. Penawaran dan permintaan pekerja
- b. Kesiadaan dan kemampuan perusahaan
- c. Organisasi karyawan atau serikat buruh
- d. Produktivitas kinerja karyawan
- e. Pemerintah dan Undang-Undang
- f. Biaya hidup pekerja
- g. Posisi jabatan
- h. Pendidikan dan pengalaman kinerja karyawan
- i. Sifat dan jenis pekerjaannya
- j. Kondisi perekonomian yang dihadapi secara nasional.

#### **4. Indikator Pemberian Kompensasi**

Adapun beberapa Indikator dalam pemberian kompensasi antara lain:

##### **a. Gaji**

Gaji merupakan kompensasi yang diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas usaha dan gagasan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Bentuknya berupa uang.

##### **b. Upah**

Upah merupakan imbalan financial secara langsung yang diberikan kepada karyawan, yang ditentukan oleh jumlah jam

---

<sup>33</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016).

kerja, jumlah barang yang diproduksi, atau jumlah jasa yang diberikan.

c. Insentif

Insentif merupakan penghargaan yang diberikan secara langsung untuk karyawan dikarenakan kinerja yang diberikannya melampaui target yang diberikan oleh perusahaan.

d. Kompensasi tidak langsung atau fasilitas

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seluruh karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

e. Tunjangan

Tunjangan merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kepegawaian diluar dari gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan.<sup>34</sup>

## 5. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang sering diterapkan antara lain:

a. Sistem waktu

Di dalam sistem waktu, besar kecilnya kompensasi seperti gaji dan upah diberikan berdasarkan standar jam, minggu dan bulan.

b. Sistem hasil (*Output*)

---

<sup>34</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIEY, 2015), 442.

Di dalam sistem hasil, besar kecilnya kompensasi atau upah diberikan atas kesatuan unit yang dapat dihasilkan oleh karyawan bukan lamanya waktu saat mengerjakannya.

c. Sistem borongan

Sistem borongan merupakan salah satu cara pemberian upah yang penentuan besarnya jasa berdasarkan volume pekerjaannya dan lama masa saat mengerjakannya.<sup>35</sup>

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu prestasi dalam kerja yang bersifat kuantitas ataupun kualitas yang sudah dicapai oleh seseorang saat bekerja dalam waktu tertentu biasanya berjarak dalam waktu satu tahun. Sedangkan menurut Ivancevich Konopaske dan Matteson kinerja merupakan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan yang menunjukkan adanya keterampilan dan kemampuan pekerja dalam bekerja.<sup>36</sup>

### **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Hasibuan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:<sup>37</sup>

- a. Pengalaman
- b. Pemahaman terhadap pekerjaan yang dilakukan
- c. Cukupnya waktu pengerjaan

---

<sup>35</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi aksara, 2016), 123-125.

<sup>36</sup> Ivencavich, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), 157.

<sup>37</sup> Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi: Dasar-Dasar Peningkatan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 138.

- d. Lingkungan kerja yang mendukung
- e. Kesungguhan dalam bekerja
- f. Kemauan dan keinginan untuk bekerja

Sedangkan menurut teori dari Frederick Herzberg, faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- a. Upah/ gaji
- b. Lingkungan kerja
- c. Hubungan kerja
- d. Keamanan kerja
- e. Kebijakan dari perusahaan

### **3. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan Indikator yang dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, antara lain:<sup>38</sup>

- a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana proses dan hasil penyelesaian suatu pekerjaan akan mendekati nilai sempurna, semakin sempurna produk yang dihasilkan maka akan semakin sempurna pula kinerja, demikian sebaliknya apabila kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang baik maka kinerjanya juga akan kurang baik.

- b. Kuantitas

Dalam pengukuran kinerja karyawan bisa juga dilihat dari jumlah atau kuantitas yang dihasilkan selama bekerja.

---

<sup>38</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018), 208.



c. Kerja Sama Antar Karyawan

Hubungan ini biasanya selain berkaitan antara hubungan kerja sama antar karyawannya juga dikaitkan dengan hubungan antara karyawan dan pimpinanya. Dalam hubungan ini diukur apakah perasaan saling menghargai, adanya niat baik, dan kerja sama yang terjalin antara karyawan bisa berkembang dengan baik.

d. Waktu

Pemberian batas waktu saat melakukan penyelesaian pekerjaan, yang artinya adanya batas waktu maksimal dan minimal yang harus dipenuhi seorang pekerja atau karyawan.

e. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan, karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan lebih memiliki tanggung jawab dan jika terjadi ketidaksesuaian akan lebih mudah untuk dilakukannya koreksi dan dilakukannya perbaikan.

f. Penekanan Biaya

Biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk setiap kegiatan sudah dianggarkan sebelum adanya kegiatan dijalankan, anggaran biaya tersebut dilakukan untuk mengendalikan pengeluaran biaya agar tidak melebihi anggaran.