

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat.²⁵

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang organisasi merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi kualitas organisasi, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang pegawai merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan pegawai terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.²⁶

Menurut para ahli yang mengungkapkan pendapat mengenai

²⁵ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya*., 225.

²⁶ Sondang S. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 252.

pengertian kompensasi, yaitu:

Menurut T. Hani Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi.²⁷

Menurut Rivai dan Sagala, kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama jasa keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke 21 ini. Kompensasi menjadi salah satu alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.²⁸

Menurut Sjafriz Mangkuprawira, kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian, kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuiti, uang pension, pendidikan dan sebagainya tetapi juga

²⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bpee Yogyakarta, 1994), 155.

²⁸ Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya*, 147.

bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.²⁹

2. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Ada pun tujuan lain dari kompensasi menurut Sedarmayanti adalah “Menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya dan memenuhi peraturan”.³⁰

Pendapat lain dikemukakan oleh S.P Hasibuan tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

²⁹ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 136.

³⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), 72.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balasa jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin membaik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsistensi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.³¹

3. Bentuk dan Komponen Kompensasi

Menurut S.P. Hasibuan bentuk dan komponen kompensasi dapat berupa:

- a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayar walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang telah disepakati sebelumnya untuk membayarnya.
- c. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
- d. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, olahraga dan darmawisata.³²

³¹ Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 121.

³² Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 118

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut menurut S.P. Hasibuan adalah sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan

Jika pencari kerja (penawar) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undnag dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balasa jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup/ *Living Cost*

Apabila biaya hidup di daerah tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat baiay hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relative kecil.³³

5. Indikator Kompensasi

Kompensasi mempunyai hubungan kasualitas dengan perilaku pegawai tentang kepuasan kerja, kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Mengukur perilaku pegawai tentang kepuasan kerja dapat dilihat dari kepuasan atas besarnya kompensasi yang sesuai dengan harapan, kepuasan atas besarnya kompensasi yang seimbang jika dibandingkan dengan pegawai lain, pada jenis pekerjaan dan jabatan yang sama dan kepuasan atas beragamnya jenis-jenis kompensasi yang diberikan.³⁴

³³ Ibid., 128-129

³⁴ Hanif, "Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja", *Journal of Islamic Economics And Business*, 1 (Mei, 2016), 95.

Setiap lembaga/perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Henry Simamora, secara umum ada beberapa indikator kompensasi ada 4, yaitu:

a. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lam kerjanya, semakin besar bayarannya). Menurut Pasal 1 ayat 30 undang-undang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dari keluarganya atas suatu pekerjaan dan/jasa yang telah atau akan dilakukan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri dari atas dua jenis: *program insentif individu* yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu. Program insentif kelompok yang mengalokasikan

kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.³⁵

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan

³⁵ Simamora, *Manajemen Sumber Daya.*, 445.

salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan.³⁶

Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.³⁷

Menurut para ahli yang mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kinerja, yaitu:

Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁸

Menurut Siagian mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.³⁹

Lijan poltak sinambela, dkk mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan

³⁶ Mahadin Shaleh, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, (Makassar: Aksara Timur, 2018), 57.

³⁷ Fauzi, Nugroho A, *Manajemen Kinerja*., 1.

³⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 67.

³⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Elek Media Kompetindo, 1995), 227.

penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.⁴⁰

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dari sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh saat ia berkembang.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, dalam melakukan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat bekerja.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.⁴¹

Menurut Harbani Pasalong, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan, pada dasarnya kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.
- b. Kemauan atau motivasi, adalah kesedian untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

⁴⁰Sinambela, *Manajemen Sumber Daya*., 479.

⁴¹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), Hal 9.

- c. Energi, adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencakupi, perbuatan pegawai terhambat.
- d. Teknologi, teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat atau alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut.
- e. Kompensasi, adalah suatu yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan Tujuan, merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena itu pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan kurang efektif.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulannya, bahwa kompensasi itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai.⁴² Selanjutnya Nitisemito mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja yang tinggi, loyalitas dan keresahan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi yang di dapat oleh seorang pegawai. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi sebagian besar disebabkan karena masalah upah. Pembayaran kompensasi berdasarkan ketrampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Bagi karyawan atau pegawai yang

⁴² Harbani Pasalong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 186.

memiliki ketrampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan akan dapat meningkatkan kinerja.⁴³

3. Indikator Kinerja

Menurut Stephen P. Robbins indikator untuk mengukur kinerja secara individu ada beberapa indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Tanggung jawab

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.⁴⁴

⁴³ Nitisemito, S Alex, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006). 18.

⁴⁴ Robbins, *Perilaku Organisasi*, Aplikasi., 220.