

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

Setiap orang karyawan yang bekerja dengan serius bukan sekedar bertujuan untuk mendapatkan prestasi dan menunjukkan kemampuan yang dimiliki saja tetapi, alasan lainnya dikarenakan mereka mengharapkan kompensasi atau balas jasa dari perusahaan terhadap tenaga, pikiran dan waktu yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Menurut Bangun (2012;255) “kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.”

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012;22) kompensasi (*compensation*) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Sedangkan menurut Rachmawati (2008;143) kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena di dalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kerja kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektifitas produksi.

Kompensasi bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen. Tingkat kompensasi akan menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status dan harga karyawan. Dengan demikian, apabila karyawan memandang bahwa bila kompensasi tidak memadai maka produktivitas, prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan turun.

2.2 Pengelompokkan Kompensasi

Kompensasi dikelompokkan menjadi 2 jenis yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial. Menurut Bangun (2012;255) “Kompensasi Finansial

adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.” Adapun yang termasuk kedalam Kompensasi Finansial adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji menurut Hasibuan (2009;118) adalah “balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.”

2. Upah

Menurut Mathis dan Jakson (2002;119) gaji harian adalah sarana yang paling umum untuk pembayaran gaji yang berdasarkan waktu, karyawan yang diberikan bayaran secara harian disebut menerima upah. Singkatnya upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja.

3. Insentif

Insentif dikenal juga sebagai gaji variabel. Menurut Mathis dan Jackson (2002;165) “Gaji Variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi.”

4. Bonus

Menurut Mathis dan Jackson (2002;173) “Bonus adalah pembayaran secara satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.”

5. Tunjangan

Menurut Moehariono (2012;252) “Tunjangan adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara langsung.”

Kompensasi Non-Finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan, karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (Bangun, 2012;257).

2.3 Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi bukan hanya menjadi kewajiban perusahaan kepada karyawannya tetapi, pemberian kompensasi juga memiliki beberapa tujuan tersendiri

bagi perusahaan. Menurut Sunarto dan Noor (2001;99) terdapat 5 tujuan dari pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Memikat Karyawan
Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan dan imbalan intrinsik.
2. Menahan karyawan-karyawan yang Kompeten
Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, system kompensasi seyogyanya tidak merintangai upaya menahan karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memacu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Dalam upaya menahan karyawan yang kompeten, manajer sumberdaya manusia haruslah memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi.
3. Motivasi
Mengapa manajer harus peduli terhadap ketidakpuasan karyawannya mengenai gaji dan tunjangan. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawannya. Sebagai contoh, organisasi memberikan gaji regular kepada karyawan yang datang setiap hari, dan merampungkan aktivitas yang diisyaratkan. Eksekutif mendorong individu agar bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan tersebut.
4. Motivasi dan Kinerja
Para karyawan menentukan penghargaan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai. Penghargaan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Dalam hal ini karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan.
5. Kompensasi dari Perspektif Sumberdaya Manusia
Perspektif sumberdaya manusia setiap organisasi perlu mampu memikat karyawan potensial, memelihara kontinuitas operasinya dengan memiliki angkatan tenaga kerja yang stabil, dan memperbarui dirinya sendiri dengan ide-ide yang dihasilkan oleh semua karyawan.

2.4 Karakteristik Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan sebaiknya ditentukan sesuai dengan karakteristik kompensasi. Ada lima karakteristik yang dimiliki oleh kompensasi

apabila dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuannya. Menurut Sunarto dan Noor (2001;97) karakteristik tersebut adalah:

1. Arti penting
Sebuah imbalan tidak dapat mempengaruhi orang jika hal tersebut tidak penting. Tantangan dalam menentukan sistem imbalan adalah mencari imbalan yang dapat mendekati keserasan pada karyawan dan menerapkan imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.
2. Fleksibilitas
Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik unik dari anggotaindividu, dan jika imbalan disediakan terdantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas.
3. Frekuensi
Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.
4. Visibilitas
Imbalan mestilah dapat dilihat jika dikehendaki supaya karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan.
5. Biaya
Sistem kompensasi nyata tidak dapat dirancang tanpa mempertimbangkan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Semakin rendahnya biaya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

2.5 Tantangan-Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menentukan jumlah besarnya kompesansi dipengaruhi oleh beberapa hal yang merupakan tantangan-tantangan bagi perusahaan. Adapun tantangan-tantangan tersebut menurut Handoko (2010;158) adalah sebagai berikut:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja.
Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.
2. Serikat Karyawan
Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4. Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, relaisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat.

7. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

2.6 Keadilan Dalam Kompensasi

Perusahaan dalam pemberian kompensasi hendaknya melakukannya secara adil agar tidak terjadi kecemburuan satu sama lain diantara pegawai. Hal tersebut juga sebaiknya dilakukan agar tidak terjadi permasalahan antara karyawan dan perusahaan mengenai kompensasi yang diberikan.

Menurut Bangun (2012;263) belum ada ukuran yang pasti untuk menentukan tindakan adil atau tidak adil atas perilaku seseorang dalam kehidupannya, apalagi berkaitan dengan pekerjaan. Dalam organisasi, ada dua pihak yang selalu bertentangan pendapat soal keadilan. Pihak karyawan merasa selalu dirugikan oleh pengusaha. Demikian sebaliknya, pengusaha selalu menuntut agar para karyawan meningkatkan kinerjanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Melalui peraturan perusahaan terdapat kesepakatan tentang hak dan kewajiban kedua belah pihak untuk mencapai keadilan. Namun demikian, juga selalu terdapat pertentangan

yang dapat menimbulkan perselisihan. Sekali lagi, kondisi ini terjadi karena ada pihak yang merasa dirugikan atas tindakan tidak adil.

Di dalam konteks pekerjaan, keadilan menyatakan bahwa seseorang menilai kinerjanya dengan cara membandingkannya dengan standar pekerjaan. Seseorang pekerja dapat mencapai atau melampaui standar pekerjaan, mereka merasa bahwa kinerjanya sudah baik. Tentu, mereka akan mengharapkan pembayaran setimpal dengan jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya sesuai dengan ketentuan upah atau gaji yang diterapkan organisasi.

Adil atau tidak adilnya pemberian kompensasi juga menimbulkan masalah. Begitu juga, apabila terjadinya hambatan dalam pemberian kompensasi tersebut kepada karyawan pasti akan menimbulkan permasalahan antara perusahaan dengan karyawan yang bekerja sebab karyawan bekerja untuk menerima balas jasa dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.7 Kinerja

Alasan perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Moehariono (2012;95) Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *Job Performance* yang disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja yang sudah dicapai oleh seorang karyawan di perusahaan (Moehariono, 2012;96).

Menurut Wibowo (2007;81) Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Intinya adalah kinerja merupakan proses kerja dan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Apabila proses kerja tidak dilakukan dengan baik maka hasil pekerjaan

yang didapat menjadi kurang memuaskan, sehingga kinerja karyawan dinilai kurang baik juga, begitupun sebaliknya.