

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2010:10): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:13): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2010:21), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

- a. **Perencanaan**  
Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. **Pengorganisasian**  
Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. **Pengarahan**  
Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. **Pengendalian**  
Kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- e. Pengadaan  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- f. Pengembangan  
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi  
Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian  
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasa dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan  
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan  
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian  
Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan karena keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2010:12) tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha  
Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
2. Karyawan  
Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan

tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

### 3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta tanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

## 2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2010:14) manajemen sumber daya manusia menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menentukan dan menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right seat and the right man in the right job*.
2. Menentukan dan menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang meliputi dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deksripsi kerja, spesifikasi pekerjaan, kebutuhan pekerjaan, dan terakhir evaluasi kerja.
3. Menentukan dan menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Memproyeksikan atau memprediksi penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memprediksi situasi perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Mengawasi dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan perusahaan sejenis.
7. Mengawasi kemajuan serikat buruh dan perkembangannya
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur dan mengendalikan mutasi karyawan baik, serta vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun , pemberhentian dan pesangonnya.

## 2.2 Motivasi

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Sutrisno (2009:115) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Apabila seseorang membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut.

### **2.2.2 Motivasi Internal dan Motivasi Eksternal**

Menurut Sutrisno (2009:116) motivasi internal dan eksternal adalah:

#### **1. Motivasi internal**

Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terus-menerus. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan di atas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya. Aspek-aspek motivasi internal adalah keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa

#### **2. Motivasi eksternal**

Motivasi eksternal adalah suatu dorongan atau kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor internal yang dikendalikan oleh manager, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Motivasi eksternal juga meliputi faktor pengendalian yang dilakukan oleh manager dan meliputi hal-hal seperti gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan perusahaan. Manager perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan positif dari karyawan. Tanggapan yang positif ini akan menunjukkan bahwa karyawan bekerja untuk kemajuan bahwa karyawan bekerja untuk kemajuan perusahaan. Motivasi positif merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif merupakan pemberian sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai. Aspek-aspek motivasi eksternal

adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

### **2.2.3 Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian Motivasi**

Menurut Sutrisno (144:2009) pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan  
Seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing.
2. Harus berbuat dan berperilaku realistis  
Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.
3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda  
Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.
4. Mampu menggunakan keahlian  
Seorang pimpinan diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan melaksanakan tugas.
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang  
Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Harus dapat memberi keteladanan  
Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila seseorang tidak menggambarkan perbuatannya.

## 2.3 Kompensasi

### 2.3.1 Pengertian Kompensasi

Setiap karyawan yang telah bekerja dengan baik, selayaknya mereka mendapatkan suatu imbalan atas balas jasa yang pantas. Seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja kerja karyawan yaitu dengan jalan memberi kompensasi.

Definisi kompensasi menurut Kadarisman (2012:1) Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Sedangkan menurut Rachmawati (2008:146) Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti dan lain-lain.

### 2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009:187) menyatakan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Financial*) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
  - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan dapat berupa tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun dan tunjangan hari raya.
  - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target. Insentif dapat berupa insentif material dan insentif non material.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Non Financial*) adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh

karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olahraga, dan darma wisata (*family gathering*).

### 2.3.3 Kompensasi Finansial

Menurut Hasibuan (2009:118) menyatakan bahwa:

“Kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, yang mencakup gaji dan upah, ditambah tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.”

### 2.3.4 Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Simamora (2004:445) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Upah dan gaji  
Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.
2. Insentif  
Insentif merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
3. Tunjangan  
Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas  
Contohnya adalah kenikmatan seperti mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Menurut Kasmir (2016:244) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1. Gaji Pokok  
Gaji pokok merupakan pendapatan dasar yang diterima seorang karyawan. Penentuan besarnya gaji pokok didasarkan kepada jenjang pendidikan seseorang pada saat masuk. Artinya dengan

jenjang pendidikan akan menentukan kepangkatan atau golongan seseorang.

## 2. Insentif

Merupakan upaya perusahaan untuk merangsang atau mendorong karyawan agar mau dan mampu melakukan suatu pekerjaan. Besarnya insentif tergantung dari beban pekerjaan, jenis atau lokasi pekerjaannya. Insentif dapat dibayarkan baik dalam bentuk keuangan (material) maupun non keuangan (non material).

### a. Insentif material

Insentif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Insentif dalam bentuk uang dapat berupa bonus dan komisi.

### b. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu seperti pemberian gelar (*title*) secara resmi, pemberian tanda jasa/medali, pemberian penghargaan, pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun pribadi, dan pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).

## 3. Tunjangan

### a. Tunjangan Konsumsi/Makan

Uang konsumsi atau uang makan merupakan kompetensi yang diberikan untuk kebutuhan makan dan lauk pauk karyawan. Pembayaran tunjangan konsumsi dapat diberikan dalam bentuk barang atau konversi dalam bentuk uang, seharga barang yang diterimanya.

### b. Tunjangan Transportasi

Merupakan tunjangan transportasi guna memperlancar karyawan datang ke kantor. Tunjangan transportasi dapat dalam bentuk uang atau kendaraan (motor atau mobil).

### c. Tunjangan Kesehatan

Merupakan tunjangan yang diberikan untuk melindungi karyawan dari sakit. Biasanya tunjangan kesehatan diberikan untuk seluruh keluarga yaitu istri dan beberapa orang anak.

### d. Tunjangan Hari Raya

Merupakan tunjangan yang diberikan pada setiap hari besar keagamaan, misalnya Idul Fitri, Natal dan hari besar lainnya. Besarnya tunjangan hari raya biasanya ditetapkan minimal 1 kali gaji karyawan sesuai fungsi dan jabatannya.

### e. Tunjangan Hari Tua

Merupakan bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas jasa-jasa yang diberikannya selama bekerja

f. Tunjangan Lembur

Merupakan tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang kerja diluar jam kerja atau jam yang telah ditetapkan. Biasanya besarnya lembur dibayarkan dengan hitungan jam.

Menurut Siagian (2001:268) sistem insentif terbagi menjadi:

a. *Piece Work* (Upah per hasil)

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

c. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

d. Kurva “Kematangan”

Kurva “kematangan” diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

e. Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Penghargaan atas keberhasilan kolektif itulah yang dimaksud dengan rencana insentif kelompok yang bentuknya dapat berupa rencana insentif produksi, rencana bagi keuntungan dan rencana pengurangan biaya.

f. Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, Misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor, atau biaya pendidikan anak.

### 2.3.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja

sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

- a. Ikatan Kerja Sama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan Kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan Efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas Karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- f. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. 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 berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Handoko (2001:158) menjelaskan bahwa besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja  
Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

## 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 karyawan melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

## 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. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

## 5. Kemampuan Untuk Membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti telah disebutkan di atas, kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, di mana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

## 6. Berbagai Kebijakan Pengupahan

Salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik.

## 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 kebijakan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

### **2.3.7 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 dalam menentukan keadilan seseorang, apalagi berdasarkan dari pekerjaannya. Dalam organisasi selalu ada dua pihak yang selalu merasa dirugikan oleh pengusaha. Demikian sebaliknya, pengusaha selalu menuntut agar para karyawan meningkatkan kinerja demi keuntungan perusahaan. Demi tercapainya suatu keadilan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, diaturlah suatu kebijakan perusahaan tentang hak dan kewajiban kedua belah pihak. Namun demikian, kondisi ini tidak serta merta langsung dapat menyelesaikan keadilan tidak akan pernah tercapai.

Didalam konteks pekerjaan, keadilan menyatakan bahwa seseorang menilai kinerjanya dengan cara membandingkan 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.

### 2.3.8 Peraturan Tentang Kompensasi

Peraturan yang membahas tentang kompensasi atau pengupahan Provinsi Sumatera Selatan, terdapat dalam Surat Keputusan (SK) Gubernur Sumatera Selatan No. 684/KTPS/Disnakertrans/2017 tentang upah minimum Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2018 Gubernur Sumatera Selatan telah menetapkan Upah Minimum Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2018 sebesar Rp 2.595.995,- (Dua Juta Lima Ratus Sembilan Puluh Lima Ribu Sembilan Ratus Sembilan Puluh Lima Rupiah) perbulan.

### 2.3.9 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010:123), ada tiga sistem dalam kebijakan kompensasi, yaitu:

#### 1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum adalah:

##### a. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi (gaji, upah) pada sistem waktu ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

##### b. Sistem Hasil (*Output*)

Besarnya kompensasi pada sistem hasil yang harus dikerjakan bukan berdasarkan standar fisik. Kelemahan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh jasa yang lebih besar.

##### c. Sistem Borongan

Sistem borongan yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa di dasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

#### 2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji, upah, upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

### 3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan. Semakin besar ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda.

## 2.2 Kinerja Karyawan

### 2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2008:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:160) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah

kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif yang dilakukan secara berkala.

### **2.2.2 Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas Kerja, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu kesadaran akan kewajiban standar untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **2.2.3 Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2016:203) “Penilaian Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

Sedangkan menurut Kasmir (2016:184) “Penilaian Kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.”

### **2.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:11) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.2.5 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:264) menjelaskan manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja  
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberi Kesempatan Kerja yang Adil  
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan  
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi  
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan Promosi dan Demosi  
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan  
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi  
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.