

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau keperluan keagamaan dan sebagainya.

Adapun pengertian kompensasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut Handoko dalam Gomez (2003:129) adalah “segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka”.
2. Menurut Rivai (2004:357) adalah “sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.
3. Menurut Sastrohadiwiryo (2003:181) adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima pegawai/pekerja atas kerja mereka baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

#### **2.2 Tujuan Manajemen Kompensasi**

Menurut Rivai secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tuuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan eksternal dan internal. Adapun tujuan dari Manajemen kompensasi efektif menurut Rivai (2003) meliputi:

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 perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku 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.”

## 2.3 Komponen-Komponen Kompensasi

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

### 1. Gaji

Menurut Hasibuan (2005 : 118), 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.

menurut Rivai (2004:360), “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.”

Menurut Mathis dan Lackson (2002),” Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja perusahaan.”

## 2. Upah

menurut Rivai (2004:360), ”Imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.”

Menurut Poerwono (1993:208), “Upah adalah Jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.”

## 3. Insentif

Menurut Hasibuan (2005 : 118),” Insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.”

Menurut Mangkunegara (2000), 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.

Menurut Panggabean (2002:89), “insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”.

Menurut Rivai (2004:360) ”Imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan”

## 4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

Menurut Rivai (2004:360) “Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.”

## 2.4 Tahapan Menetapkan Kompensasi

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal menurut Siagian (2003:257), yaitu:

### 1. Melakukan analisis Pekerjaan.

Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu Organisasi.

### 2. Melakukan Penilaian Pekerjaan

Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

### 3. Melakukan Survei berbagai sistem Imbalan

Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

### 4. Menentukan “Harga” Setiap pekerjaan

Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

## 2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi untuk karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Notoatmodjo (2003:155) yaitu:

### 1. Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material maupun keuntungan non-material. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

### 2. Kemampuan untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak, Organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan.

### 3. Kesiapan untuk membayar

Kesiapan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau atau memberikan kompensasi yang memadai.

### 4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat dipasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka dipasaran kerja.

### 5. Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

### 6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuan (karyawan) . Berbagai peraturan dan undang-undang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.”

## 2.6 Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan dalam pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan dapat berubah-ubah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dapat berubah ubah dikarenakan adanya perubahan keadaan ekonomi, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Agar perubahan tersebut tidak menimbulkan kegoncangan bagi perusahaan maka menurut Notoatmodjo (2003:159) kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain:

#### 1. Biaya hidup

Kriteria biaya ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang

optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun akan mengikutinya.

## 2. Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan sudah barang tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya persatuan produksi lebih rendah dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil. Maka logislah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

## 3. Skala Upah atau Gaji yang Umum Berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku karena bervariasi jenis organisasi baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintah, perusahaan Milik Negara, Swasta besar dan kecil dan sebagainya mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

## 4. Kemampuan Membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Kompensasi yang paling besar adalah biaya untuk membayar kompensasi para karyawan namun biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diabaikan. Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi kemampuan perusahaan untuk membayar perlu dipertimbangkan.

## 5. Upah atau Gaji sebagai Alat untuk menarik, Mempertahankan dan memberikan Motivasi kepada Karyawan.

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja di dalamnya. Disamping itu organisasi yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.”

## 2.7 Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para Atasan atau Manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering Manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot

sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Pengertian Kinerja menurut beberapa Ahli sebagai berikut:  
(<http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>)

1. Mangkunegara (2000:67) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tawab tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Hasibuan (2001:34) Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
3. Menurut Cushway (2002:198) "Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan".
4. Witmore dalam Coaching for Performance (1997:104) "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan".

Berdasarkan pengertian di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik menurut Mink (1993 : 76) yaitu:

1. berorientasi pada prestasi
2. memiliki percaya diri
3. berpengendalian diri
4. kompetensi

Menurut Dessler (1993 : 14) kinerja sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

1. Penetapan standar kinerja
2. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

5. Hubungan mereka dengan organisasi.

### 2.7.1 Kriteria Kinerja

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:228) dalam <http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/508/jbptunikompp-gdl-dewirosmay-25351-2-bab2-dewi.pdf> ada enam hal yang dapat dinilai:

1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas Biaya, menyangkut penggunaan resorsis organisasi secara maksimal
5. Kebutuhan Supervisi, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan pegawai
6. Dampak Interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan.

### 2.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi performance (kinerja) karyawan yang disingkat menjadi ACHIEVE menurut Notoatmojo (2003:34), yaitu:

1. *Ability* (kemampuan yang dapat dikembangkan)
2. *Capacity* (kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas)
3. *Help* (bantuan untuk terwujudnya performance)
4. *Incentive* (insentif material maupun non material)
5. *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan)
6. *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja)
7. *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja)