

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

Manajemen bukan saja mengolah sumber daya manusia, tetapi juga material, modal, dan faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengolahan sumber daya manusia secara baik agar bermanfaat untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

Agar lebih memahami dan memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia di bawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia

Menurut **Marwansyah (2010:3)**, mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan pembangunan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, dan hubungan industrial”.

Adapun menurut **Bohlander dan Snell (2010:4)**, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang

mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”.

Sedangkan menurut Anwar **Mangkunegara (2007:2)**, mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dari definisi-definisi di atas kita dapat menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah sumber daya manusia bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan pengolahan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah manajemen sumber daya lainnya, karena faktor produksi manusia menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya satu perusahaan mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapat perhatian khusus dan merupakan sasaran manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

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

Sedangkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2003:38), dalam bukunya Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Analisis Kerjaan

Kegiatan ini dimaksud untuk menganalisis atau mengurai setiap pekerjaan yang akan diberikan ketenaga kerja, agar memberikan pola kerangka menyeluruh tentang syarat-syarat yang dipenuhi setiap tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu.

2. Perekrutan Tenaga Kerja

Perekrutan tenaga kerja dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja guna mengisi posisi dan formasi yang belum terisi maupun bagian atau tugas baru yang diciptakan perusahaan.

3. Seleksi Tenaga Kerja

Kegiatan seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja baru yang memenuhi persyaratan baik kuantitas maupun kualitasnya.

4. Penempatan Tenaga kerja

Kegiatan penempatan tenaga kerja dimaksudkan menetapkan tenaga kerja sesuai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi sesuai kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

5. Induksi dan Orientasi Pekerjaan

Kegiatan induksi orientasi pekerjaan dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja baru yang akan mulai kerja, tentang bagaimana pekerjaan

harus diselesaikan. Pengenalan ruang lingkup serta kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Selain itu tenaga kerja baru tersebut selain tidak merasa asing perkerjaan dan terampil menghadapi pekerjaan seperti halnya tenaga kerja yang lain.

6. Pemberian Kopensasi

Kegiatan pemberian kompensasi dimaksudkan memberikan balasan jasa atau imbalan jasa kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap, kecakapan, keterampilan tenaga kerja baik yang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan yang baru maupun yang telah memiliki tanggung jawab sebelumnya. Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan dapat lebih berdaya guna dan berhasil,

8. Penilaian Kinerja

Kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan tenaga kerja dimaksudkan untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dan sedang dilakukan, juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan, kecakapan, dan keterampilan kerja yang dimiliki tenaga kerja.

9. Mutasi

Kegiatan mutasi bagi tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu unit/bagian/bidang pekerjaan lain dalam suatu

perusahaan atau perusahaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar dengan pekerjaan sebelumnya.

10. Promosi

Kegiatan promosi dilakukan manajemen tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu jenjang jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.

11. Pemotivasian

Kegiatan motivasi dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada tenaga kerja agar pada dirinya tumbuh kondisi yang menggairahkan didalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan dapat bekerja dengan semangat dan gairah kerja yang tinggi.

12. Pembinaan Moral Kerja

Kegiatan pembinaan moral kerja dimaksudkan agar selain tenaga kerja dapat melakukan pekerjaan lebih giat, juga agar timbul rasa suka terhadap pekerjaan yang diberikan.

13. Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin kerja dimaksudkan agar tenaga kerja dapat mentaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab terhadap norma, pengaturan, dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

14. Penyeliaan Tenaga Kerja

Penyeliaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memantau (memonitori) dan mengevaluasi pekerjaan yang telah, sedang, dan akan dikerjakan oleh

tenaga kerja. Dengan demikian, apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan, diadakan tindakan perbaikan (*correction action*).

## 15. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dimaksudkan untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan pekerjaan semula, baik atas prakarsa tenaga kerja yang bersangkutan maupun oleh perusahaan. Pemutusan hubungan kerja tenaga kerja pada prinsipnya dapat terjadi karena salah satu kedua belah pihak merasa rugi apabila hubungan kerja dilanjutkan.

Berdasarkan fungsi-fungsi di atas, kita dapat melihat bahwa manajemen sumber daya manusia mengambil peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi, menyangkut unsur manusia yang akan menentukan arah kemajuan bagi perusahaan di masa yang akan datang.

## 2.2 Kompensasi

### 2.2.1 Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawan di dalam organisasi, dengan beraneka ragam program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji, dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih rumit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi kompensasi kerja dan produktifitas mereka tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan

mereka diperlukan secara wajar oleh organisasi membuat program organisasi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia.

Kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, walaupun demikian kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Jika dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Beberapa pengertian kompensasi menurut ahli :

Menurut **Gary Dessler (2007:44)** kompensasi adalah sebagai berikut :

*“Compensation of employees is any form of payment or reward given to employees and arising from their employment”*

Yang artinya kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Menurut **Thomas H. Stone** dalam buku **Suswanto dan Donni Juni Priansa (2011:220)** kompensasi adalah :

*“Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer”*

Yang artinya kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada pimpinannya.

Menurut **Henry Simamora (2004:506)** kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah semua bentuk kembalikan financial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kekaryawanan.”

Sedangkan menurut **Hasibuan (2003:118)**, mengemukakan bahwa :

“Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan bala jasa yang diberikan oleh perusahaan”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua imbalan yang diterima karyawan baik fisik, non fisik, langsung dan tidak langsung atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi.

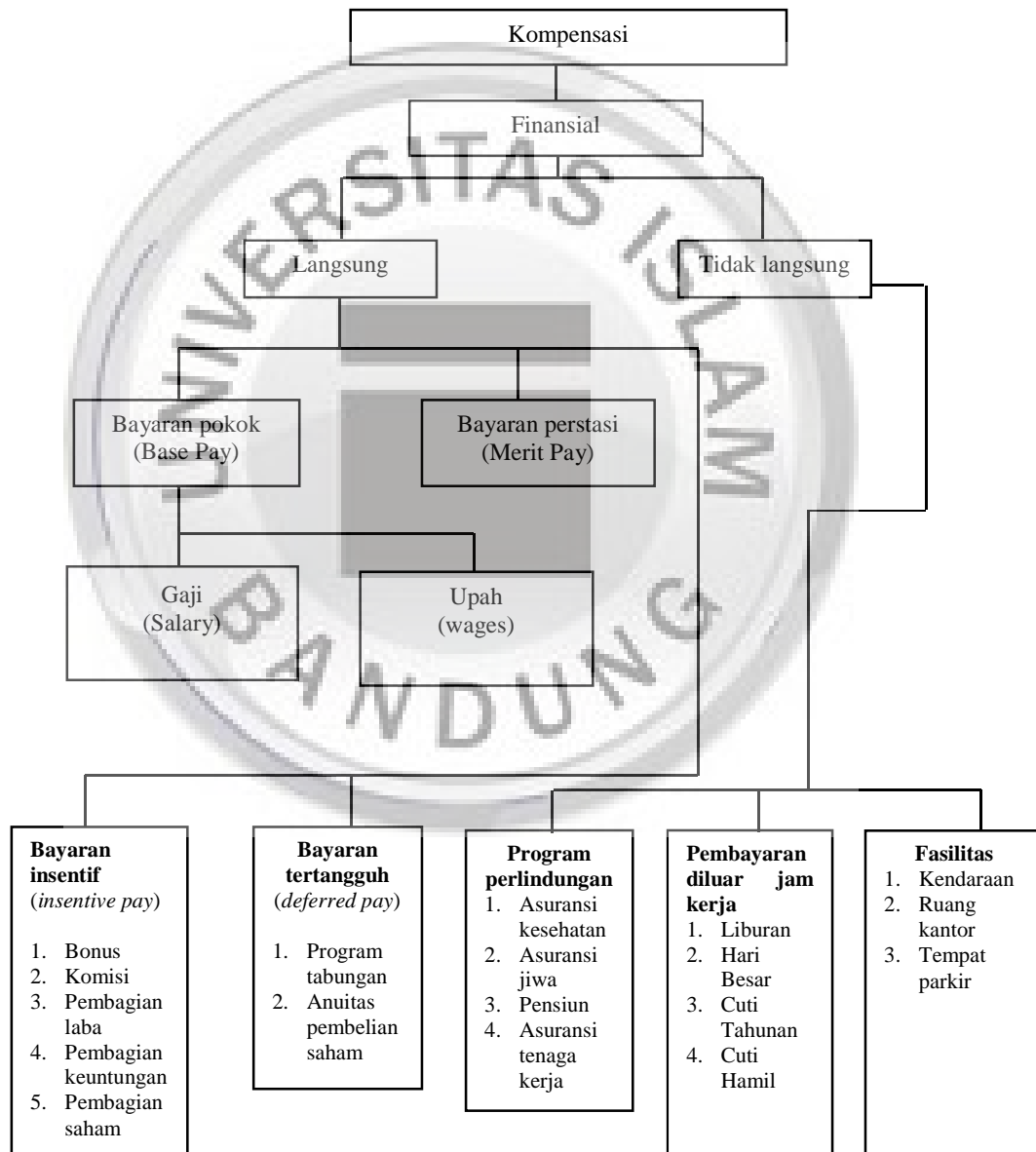
### 2.2.2 Komponen-komponen kompensasi

Menurut Simamora (2004:442) komponen-komponen dari program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct-compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect-compensation*). Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga tunjangan, meliputi semua tunjangan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.



2) Kompensasi nonfinansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologi atau fisik dimana orang itu bekerja .tipe kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. **Lihat Gambar 2.1**



Sumber Simamora (2004:442)

**Gambar 2.1** Komponen-komponen Kompensasi

Pada umumnya kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Pengeluaran moneter itu bisa segera (kewajiban dalam periode singkat) atau setengah (kewajiban perusahaan di kemudian hari). Gaji mingguan atau bulanan adalah contoh pembayaran segera (*immediate payment*). Sedangkan pensiun pembagian laba atau bonus menunjukkan bayaran yang berbeda (*different payment*). Kompensasi bisa langsung dimana uang langsung diberikan kepada karyawan ataupun tidak langsung dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non moneter.

1. Upah dan Gaji (*wages*), upah adalah imbalan finansial yang langsung dibayarkan pada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Gaji adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan. Biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama bekerja, semakin besar bayarannya).

Menurut pasal 1 ayat 30 undang undang ketenagakerja, Upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari perusahaan atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut surat perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan termasuk tunjangan bagi pekerja/ buruh dan keluarga atas suatu pekerjaan jasa yang telah dilakukan atau yang belum dilakukan

Upah merupakan basis pembayaran kerap kali digunakan bagi pekerja pekerja produktif dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Gaji (*salary*)

umumnya berlaku untuk bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Jajaran manajemen, staf profesional, klarikal (pekerja kerah putih) biasanya di Gaji.

## 2. Insentif

Insentif (*Incentive*) adalah kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan bayaran tambahan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong atau mengembalikan produktivitas karyawan dan efektifitas biaya.

Program insentif terbagi atas dua jenis :

- 1) Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, ataub penghematan yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- 2) Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada kelompok karyawan berdasarkan departemen, devisi, atau kelompok kerja melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

## 3. Tunjangan

Tunjangan (*Benefit*) adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan / kelompok karyawan yang sebagai bagian dari keanggotaan di perusahaan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas merupakan balas jasa bagi karyawan dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai finansial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh karyawan. Contoh-contoh finansial adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, program rekreasi, kafetaria, fasilitas olah raga, fasilitas kerohanian, atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

5. Pembayaran berdasarkan kinerja (*Merit Pay*)

Pembayaran berdasarkan kinerja (*Merit Pay*) dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit Pay* diberikan pada karyawan yang mencapai tingkat kinerja tertentu. Biasanya keputusan *Merit Pay* berdasarkan pada sistem penilaian kinerja yang menjabarkan nilai kinerja dalam kenaikan gaji. *Merit Pay* menjadi alat motifasi utama bagi karyawan selama tahun sebelumnya.

Program kompensasi ini berada di antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya .hal ini bergantung tingkat kesadaran masing-masing pemimpin perusahaan, manfaat suatu program kompensasi, serta bergantung pula pada besar kecilnya perussahaan, dalam hal ini menentukan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak dan sesuai prestasi karyawan. Apabila hal ini belum terwujud, akan semakin baik kehidupan dan kesejahteraan karyawan.

### 2.2.3 Tujuan kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut **Hasibuan (2003 : 121-122)** antara lain adalah sebagian ikatan kerja, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah .

a) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara atasan dan karyawan. Karyawan harus menjejakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatan

c) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan 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 konsistensi yang kompetitif 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 berkonsentrasi pada pekerjaannya

g) Pengaruh serikat buruh

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

h) Pengaruh pemerintah

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

#### 2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut **Hasibuan (2003:127-129)** antara lain sebagai berikut :

a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

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

**b). Kemampuan dan kesediaan perusahaan**

Apabila kemampuan atau kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tapi sebaliknya jika kemampuan atau kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil

**c). Serikat buruh**

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 karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerja buruh sedikit maka kompensasi kecil.

**e). Pemerintah dengan undang undang keppres**

Pemerintah dengan undang undang keppres menetapkan besar upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya perusahaan tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawannya. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

**f). Biaya hidup / *cost of living***

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / atau upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti upah di Jakarta

lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

**g). Posisi jabatan karyawan**

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi menerima Gaji/ kompensasi lebih besar. Sebaliknya jika karyawan menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh Gaji/ kompensasi lebih kecil. Hal ini wajar karena seseorang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab besar harus mendapatkan Gaji/ kompensasi yang lebih besar pula.

**h). Pendidikan dan Pengalaman kerja**

Jika pendidikan lebih tinggi dan lebih lama bekerja maka Gaji/ balas jasa akan besar, karena kecakapan serta keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah atau pengalamannya kurang maka tingkat Gaji/kompensasi kecil.

**i). Kondisi perekonomian nasional**

Apabila kondisi perekonomian sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disquashed unemployment*).

**j). Jenis dan sifat pekerjaan**

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/ balas jasa semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakan.



Tetapi jika dan sifat pekerjaan mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/ balas jasa relatif rendah.

### **2.2.5 Asas Kompensasi**

Penghargaan menjembatani kesenjangan organisasi dengan aspirasi serta penghargaan karyawan, menurut **Cascio** yang dikutip **Pangabean (2004:78)**, kompensasi yang efektif adalah untuk :

- a) Memenuhi kebutuhan dasar
- b) Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal
- c) Mempertimbangkan adanya keadilan internal, dan
- d) Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu

Hal senada juga dikemukakan oleh **Handoko (2001:109)** yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila :

- a) Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian
- b) Penghargaan yang mereka terima sesuai dengan kinerja mereka
- c) Berkaitan dengan kebutuhan individu

### **2.2.6 Langkah-langkah untuk Menetapkan Kompensasi**

Menurut **Hariandja (2002:247)**, proses atau langkah-langkah yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil dapat dilakukan sebagai berikut:

**a) Analisis jabatan**

Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dengan persyaratan yang dilakukan dengan melaksanakan tugas tersebut agar berhasil mengembangkan uraian jabatan, spesifikasi tugas dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

**b) Evaluasi jabatan/tugas**

Evaluasi jabatan atau tugas adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam menentukan tingkat gaji.

**c) Survey gaji dan upah**

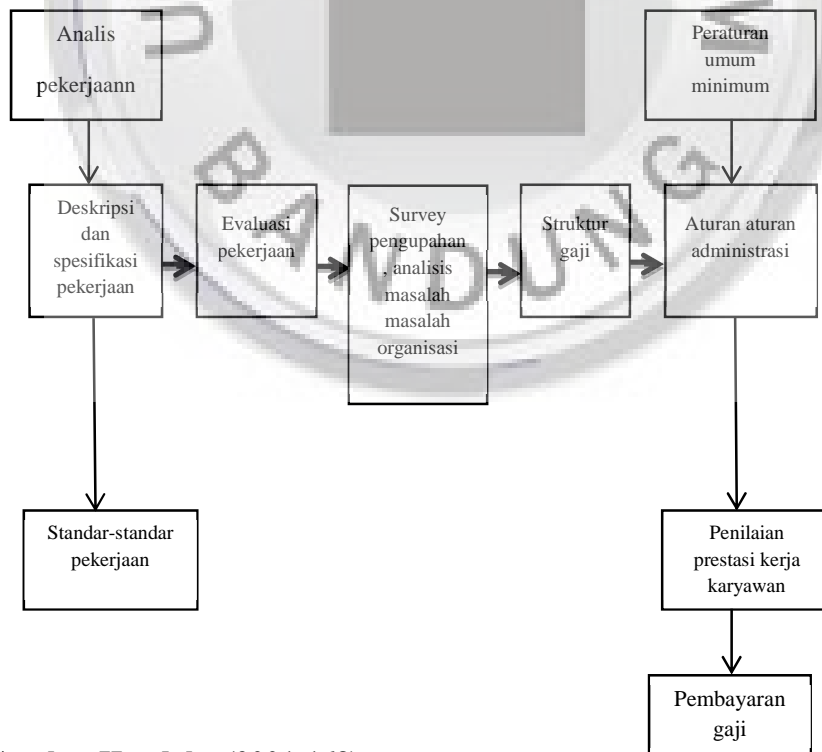
Survey gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji. Survey dapat dilakukan dengan berbagai macam seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, membuat kuisioner secara formal, dan lain-lain.

**d) Penentuan tingkat gaji**

Penentuan tingkat gaji menurut **Pangabean (2004:82)**, pada tahapan penentuan tingkat gaji terdapat dua kegiatan, antara lain :

1. Menentukan tingkat pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan nilai relatif suatu pekerjaan ditentukan oleh peringkat melalui proses evaluasi pekerjaan dan apa yang dibayar oleh pasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang sama.
2. Mengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam suatu struktur yang dapat dikelola secara efektif. Analisis gaji menjadi lebih mudah dengan mengumpulkan pekerjaan ke dalam kelas-kelas pekerjaan yang sama akan akan memperoleh gaji yang sama besar pula.

Handoko (2001:163), menggambarkan proses penentuan upah sebagai berikut Lihat gambar 2.2



Sumber Handoko (2001:163)

Gambar 2.2 Proses Penentuan Gaji

### **2.2.7 Metode Pemberian Kompensasi**

Menurut **Suswanto (2011:227-228)**, dalam pemberian tugas kompensasi digunakan beberapa metode di antaranya :

1. Metode tunggal : suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dan pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.
2. Metode jamak : suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada, ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi. Dari metode jamak ini bisa dibedakan menjadi tiga cara pemberian kompensasi, yaitu :
  - a) Pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu tertentu. Ditetapkan dalam sistem waktu, kompensasi (gaji, upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Dalam sistem waktu ini, administrasi pengupahan baik karyawan tetap maupun karyawan harian. Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi karena sulit diukur perunitnya, waktu secara periodic setiap bulannya. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem ini ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayar tetap. Kelemahan sistem ini

ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

- b) Pemberian sistem kompensasi berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas satuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem ini tidak dapat ditetapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai jenis standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar, jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kualitas dari pekerjaan karyawan perlu diperhatikan pula. Manajer juga harus memperhatikan jangan sampai karyawan-karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya, sehingga kurang memperhatikan kesehatan dan keselamatan. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.

- c) Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besaran kompensasi berdasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan yang dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan borongan cukup rumit, lamanya mengerjakan, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem ini karyawan bisa

mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung dengan kecermatan kalkulasi mereka.

### 2.2.8 Alat ukur penentu kompensasi

Ada beberapa penentu kompensasi yaitu *skill, knowledge, attitude (SKA)*.

1. *Skill* adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat pengertian ini cenderung pada aktivitas psikomotor. Dan *skill* dibagi menjadi 2 yaitu :

- a) *Soft Skill*

Adalah suatu kemampuan, bakat, atau keterampilan yang ada didalam diri setiap manusia, *Soft Skill* merupakan kemampuan dilaksanakan secara non teknis, artinya tidak berbentuk atau tidak kelihatan wujudnya, namun *Soft Skill* ini dapat dikatakan sebagai keterampilan personal atau interpersonal

- b) *Hard Skill*

Merupakan peyesuaian ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan bidang ilmu.

2. *Knowledge* serangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk perusahaan mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dipelajari didalam organisasi. Kebiasaan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditunjukkan untuk hasil tertentu seperti pengetahuan

bersama, peningkatan kerja, keunggulan kompetitif, dan tingkat inovasi yang lebih tinggi.

3. *Attitude* adalah sikap yang objektif tertentu, yang dapat merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan, tetapi sikap tersebut disertai sikap kecenderungan untuk bertidak sesuai dengan sikap objektif tadi tersebut. Jadi *Attitude* itu dapat diterjemahkan sebagai sikap dan kesediaan bereaksi terhadap suatu hati.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk pekerjaannya.

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2004:67) pengertian kinerja yaitu

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Adapun menurut **Mathis (2007:78)**, mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

Sedangkan menurut **Wibowo (2007:7)** mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

“Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2008:87)**, mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

“Penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.


Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.



Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan karyawan yang baik.

### 2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2008:67), yang merumuskan bahwa :



<i>Human Perormance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan-kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat **David, Mc Clelland** yang dikutip **Mangkunegara (2008:68)** bahwa " Adanya hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja".

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Berdasarkan pendapat **Mc Clelland** tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang diperlukan dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari dalam lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Penilaian kinerja menurut **Mathis(2002:82)** mempunyai beberapa tujuan yaitu :

- a) Untuk mengukur karyawan seperti kuantitas output, kualitas output, jangka panjang waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.

- b) Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

### **2.3.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja menurut **Mathis (2002:82)** yaitu :

#### **1. Metode Penilaian Kategori**

Adalah metode yang meminta manajer memberikan nilai untuk tingkah laku kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Secara umum ada dua metode penilaian kategori yaitu :

- a) Skala penilaian grafik, memungkinkan penilaian kinerja untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara berkelanjutan.
- b) Daftar periksa, terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata dimana penilaian memeriksa kalimat-kalimat yang paling karakter dan kinerja karyawan.

#### **2. Metode Perbandingan**

Adalah metode yang menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik ini mencakup :

- a) Pemberian peringkat, terdiri dari daftar seluruh karyawan yang tertinggi sampai terendah dalam kerjanya.

b) Perbandingan berpasangan distribusi yang normal, teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digeneralisasikan dengan metode-metode yang lain.

3. Metode Negatif

Adalah metode dimana manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis dimana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan.

4. Metode Tujuan dan Perilaku

Metode yang ditawarkan untuk mengukur perilaku karyawan dan bukan karakteristik lainnya.

5. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.3.4 Alat Ukur Penilaian Kinerja**

Menurut **Handoko (2001:101)**, pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan, sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja diwaktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

**Handoko (2002:101)** menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga (3) kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil, yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku, yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan judgement, yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran, dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

#### **2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah dengan kompensasi, secara sederhana kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Sedangkan menurut **Mathis dan Jackson (2001:118)** adalah sebagai berikut :

“Biaya kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas perusahaan maupun pemberian imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka”.

Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, karena dengan adanya kompensasi maka kinerja yang berada di perusahaan tersebut dapat berjalan seefektifitas mungkin, dan dengan pemberian kompensasi yang layak maka pencapaian kinerja mereka semakin baik.

Definisi yang menyangkut hubungan kompensasi terhadap kinerja menurut **Simamora (2004:446)** adalah sebagai berikut :

“Bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhan secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya”.

Namun demikian, tentu pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterima sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk nonfinansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk mengembangkan karir mereka.

Adapun **Pramono, Agus (2011:3)**, mengatakan dari jurnal yang dibuat bahwa kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebagai berikut :

“Selain sebagai faktor utama yang mendorong seseorang bekerja, masalah kompensasi juga menjadi hal yang sangat penting bagi pihak perusahaan sebab besarnya kompensasi yang diberikan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan”.

Dengan demikian keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kinerja yang efektif, dimana dengan adanya kompensasi yang seimbang dengan kinerjanya maka karyawan dapat berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang diungkapkan oleh penelitian terdahulu yaitu :

- a) **Ayudia Anggi Tanjung Sari (2010)** dari **Universitas Brawijaya** dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening” studi kasus pada karyawan tidak tetap CV. ABC Surabaya. Menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,310. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadivariabel yang memediasi antara kompenasi finansial terhadap kinerja karyawan.
- b) **Quida Xavier Pariera (2013)** dari **Universitas Brawijaya** dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan” studi kasus pada Hotel UB Malang. Menyatakan bahwa kompensasi finansialberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultanberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel UB Malang. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel, dan nilai f hitung lebih besar dari f tabel. Dan pada hasil analisis korelasi ganda menunjukkan angka r lebihbesar dari r square dan r square dan kedua angka itu sama-sama mendekati angka nolini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara kompensasi finansial terhadapkinerja karyawan.
- c) **Aditya Reza (2014)** dari **Universitas Widyatama** dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawa” studi kasus pada Rumah Tahanan Kebon Waru. Menyatakan bahwa peranan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai

correlation sebesar 0,557. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara kompensasi dengan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yaitu sebesar 0,557, yang artinya nilai rs berada diantara 0,40 –0,599, maka berdasarkan interval koefisien pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan dapat dikatakan “Cukup Kuat” dan searah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan baik itu yang berupa gaji, insentif, dan tunjangan dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan.

