BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Panggabean, yang kemudian dikutip oleh Edy Sutrisno bahwa kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.[1] Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.[2] Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.[3] Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.[4]

---

[1] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakart: Kecana Perdana Media Group, 2009), 181
[2] H. M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 19
[3]Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: STIE YKPN, 2004), 442
[4] R. Wayne Monde, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Jilid 2 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompensasi total terdiri dari tiga komponen yang masing-masing amat bervariasi. Yaitu:[5]

1) Pertama dan merupakan unsur-unsur paling dasar yaitu kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah.
2) Komponen yang kedua dari kompensasi total yaitu insentif, progam yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk, seperti bonus dan bagi untung.
3) Komponen terakhir dari kompensasi total yaitu tunjangan, yang kadang-kadang disebut kompensasi tidak langsung. Tunjangan meliputi: asuransi, kesehatan, liburan dan lain-lain.

Menurut Patton dalam kebijakan kompensasi ada tujuh kriteria keefektivannya. Kompensasi seharusnya:[6]

1) Memadai. Tingkat minimal pemerintahan, serikat kerja dan manajerial seharusnya dipenuhi.
2) Adil. Tiap orang seharusnya diberi imbalan secara adil, sesuai dengan usahanya, kemampuan, dan pelatihannya.
3) Seimbang. Gaji/upah, tunjangan, dan penghargaan lain seharusnya member paket imbalan menyeluruh yang layak.

---

[5] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 146
[6] Ibid, 147

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Efektif-biaya. Gaji seharusnya tidak berlebihan, mempertimbangkan kemampuan organisasi membayar.
5) Aman. Gaji/upah seharusnya cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.
6) Menyediakan insentif. Imbalan seharusnya memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
7) Dapat diterima karyawan. Karyawan seharusnya memahami sistem imbalan dan merasa bahwa sistem itu masuk akal bagi perusahaan atau bagi dirinya.

Kompensasi ditinjau dari sudut individu karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah di sumbangkan pada organisasi. Sedangkan dari sudut organisasi perusahaan, kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja.[7]

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas setidak-tidaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya,

[7] Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), 2011), 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:[8]

1) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah, insentif.

- Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.
- Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

2) Kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi yang tidak langsung bisa dirasakan oleh karyawan, yakni *benefit dan service* (tunjangan pelayanan). *Benefit dan service* adalah kompensasi tambahan (*financial atau non financial)* yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan

[8] Veithzal, Rivai dan Ella, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 744-745

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Menurut sudarsono, Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi dengan pembayaran tidak langsung, yang diberikan dalam bentuk *fingers benefits* atau tunjangan pelengkap, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan dan kesempatan cuti.[9] Tunjangan (*benefits)* adalah sebuah penghargaan yang tidak langsung diberikan. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Progam tunjangan karyawan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga. Progam tunjangan yang termasuk dalam kategori ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja.
b) Progam tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil bagi karyawan perempuan.

[9] Nur Hidayah, "*Sistem Pemberian Kompensasi di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Jabal Rahmah Surabaya* " (skripsi—Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2012), 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.[10]

c. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemelihara dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Menurut Singodimejo, tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah: Menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, memempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga kerja yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru[11]

Menurut Notoadmojo, ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatiakan, yaitu:[12]

---

[10] Nur Hidayah, "*Sistem Pemberian...,* 26-27
[11] Edy Sutrisno, *Manajemen…, 188.*
[12] ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah sebuah penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

2) Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3) Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini akan dapat mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu.

4) Memperoleh Karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, akan lebih banyak peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian Biaya

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Memenuhi Peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan aturan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada beberapa faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan kompensasi, yaitu:[13]

1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan berbagai fakor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan organisasi yang bersangkutan.

2) Tuntunan serikat pekerja

Di masyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja

[13] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pesprektik Integratif,* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 316-319

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini pun perlu diperhitungkan sebab apabila tidak, bukanlah hal yang mustahil bahwa pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri.

3) Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa mereka tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya, organisasi tidak akan mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pekerja – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Pada analisis terakhir, kebijaksanaan suatu organiasi mengenai upah dan gaji para karyawannya tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawannya tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi komponen lain dari kebijkasanaan tersebut, seperti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan hari raya dan sabagainya. Bahkan juga kebijaksanaan tentang kenakan gaji berkala juga perlu mendapat perhatian.

5) Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekaryaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya. Tidak ada satu pun organisasi yang terebebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

e. Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan, ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem pemberian kompensasi, yaitu:[14]

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, pemberian kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya. Sistem waktu ini administrasi

[14] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen ...,* 123-124

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap atau pekerja harian.

2) Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, perbiji, meter, liter dan lain sebagainya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

f. Kompensasi dalam Pandangan Islam

Islam mengakui adanya perbedaan diantara pekerja, atas dasar kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Ahqaf ayat 19

وَلِكُلٍّ دَرَجٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُم اَعمَالَهُم وَهُم لَايُظلَمُونَ

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan.[15]

Di sisi lainnya, islam juga tidak membedakan perempuan dengan laki-laki dalam tataran posisi yang sama untuk masalah kerja, serta kompensasi yang akan mereka terima. Sebagaimana dijelaskan dalam surat Ali Imron ayat 195

فَاستَجَابَ لَهُم رَبُّهُم اَنِّي لَااُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنكُم مِّن ذَكَرٍ اَو اُنثى بَعضُكُم مِن بَعضٍ

Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman), "sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki maupun perempuan, karena sebagai kamu adalah (keturunan) dari sebagian yang lain[16]

Hendaklah gaji disesuaikan dengan tingkat profesionalisme pekerjaan. Dalam hal ini mempertimbangkan kesungguhan, kemanfaatan dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Allah Swt berfirman dalam surat Al-A'raf ayat 85

وَاِلى مَدينَ أَخَاهُم شُعَيبًا قلى قَالَ يَا قَومِ اعبُدُوا اللهَ مَالَكُم مِّن اِلهٍ غَيرُه صلى قَد جَاءَتكُم بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُم صلى فَأَوفُوا الكَيلَ وَالمِيزَانَ وَلاَتَبخَصُوا النَّاسَ أَشيَاءَهُم وَلاَ تُفسِدُوا فِى الأَرضِ بَعدَ اِصلاَحِهَا ج ذَالِكُم خَيرٌ لَّكُم اِن كُنتُم مُّؤمِنِينَ

Dan kepada penduduk Madyan, kami (utus) Syu'aib, saudara mereka sendiri. Dia berkata, "wahai kaumku! Sembahlah Allah. Tidak ada Tuhan (sembahan) bagimu selain Dia. Sesungguhnya telah datang kepadamu bukti yang nyata dari Tuhanmu. Sempurnakanlah takaran dan timbangan, dan jangan kamu merugikan orang sedikitpun. Janganlah kamu berbuat kerusakan

[15] Yayasan Wakaf Al-Quran Suara Hidayatullah, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...,505*
[16] Yayasan Wakaf Al-Quran Suara Hidayatullah, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...,77*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di bumi setelah (diciptakan) dengan baik. itulah yang lebih baik bagimu jika kamu orang beriman."[17]

Tidak ada paksaan dalam bekerja, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Baqarah ayat 286

لاَ يُكَلِّفُ اللهُ نَفسًا اِلَّا وُسعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَت وَعَلَيهَا مَا اكتَسَبَت

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatannya) yang diperbuatnya.[18]

Besar kecilnya gaji ditentukan berdasarkan kesungguhan kerja, kebutuhan bersama, dan jenis pekerjaan dan tidak mempersamakan secara mutlak gaji antara pekerja satu dengan lainnya.

Islam menjamin dan melindungi mereka yang mau bekerja keras . Dalam sebuah hadist disebutkan:

أَعْطُوا الأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبلَ أَن يَجِفَّ عَرَقُهُ

Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya. (HR. Ibnu Majjah, Shohih)[19]

Kaitannya dengan hadist ini, Al-Munawi dalam buku Faidhul Qodir berkata, "diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu." Yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat si pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan

[17] Yayasan Wakaf Al-Quran Suara Hidayatullah, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...,* 162
[18] Yayasan Wakaf Al-Quran Suara Hidayatullah, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...,* 50
[19] A. Hasan, *Bulughul Maraam,* (Bangil: CV Pustaka Tamaam, 1991), 477

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu selesai kaetika pekerja meminta walaupun keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering.[20]

Selain itu islam juga mengajarkan bahwa apabila kita telah mempekerjakan seseorang, misalnya tukang batu di rumah kita, maka wajib memberi upah kepada tukang batu tersebut, sesuai dengan sabda Nabi SAW:

ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصمُهُم يَومَ القِيَامَةِ : رَجُلٌ أَعطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَاكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اِستَأجَرَا جِيرًا فَاستَوفَى مِنهُ وَلَم يُعطِهِ أَحرَهُ

Tiga golongan yang akan memasukinya besok di hari kiamat, yaitu orang yang memberi padaku kemudian menarik kembali, orang yang menjual orang merdeka kemudian makan harganya, orang yang mempekerjakannya dan telah selesai tetapi tidak memberikan upahnya. (HR. Bukhori)[21]

Sebagai pekerja harus bekerja dengan sebaik-baiknya, sebab pada hakikatnya seorang pekerja adalah menjual pekerjaan (jasa) kepada majikan/orang yang membutuhkan pekerja (jasa)nya. Bagi pekerja harus berusaha agar hasil pekerjaannya tidak mengecewakan orang yang mempekerjakannya.

Penentuan gaji didasarkan pada standar transaksi, namun sebagian yang lain mendasarkannya pada kerja. Pendapat-pendapat mereka diantaranya:[22]

---

[20] Ibid, 474

[21] Anik Martini, *Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya*, (Skripsi Fakultas Dakwah, Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2001), 38-39

[22] Ibid, 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Pertama madzab syafi'i berpendapat bahwa perolehan gaji pekerja didasarkan atas transaksi (antara kedua pihak).
- Kedua menurut madzab Hanafi, perolehan gaji pekerja didasarkan pada pekerjaan (jenis dan profesionalisme).

2. **Kinerja Karyawan**

a. Pengertian Kinerja

Menurut Maluyu S.P. Hasibuan mengemukakan "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".[23]

Menurut Rivai mengatakan bahwa "Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".[24]

Menurut Sulistiyani, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.[25]

Dari beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang

---

[23] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen …,* h. 195
[24]Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Rajawali Pers: Jakarta, 2004), h. 309
[25] Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*(Graha Ilmu: Yogyakarta, 2003), h. 223

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh oleh seseorang dengan acuan atau ukuran tertentu baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitasnya di dalam sebuah organisasi/perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Scermerhorn, Hunt dan Gibson terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:[26]

1) Atribut Individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada indivdu akan membedakan individu yang satu dengan lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:

a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.
b. Karakteristik kompetisi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.
c. Karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2) Kemauan untuk Bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi,

[26] Fajar Kurniadi, "*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah*" (skripsi)---Universitas Widyatama, Bandung, 2012, 30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3) Dukungan Organisasi

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesemptan dari organisasi/perusahaan. Misalnya: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kesemptan, kemauan serta dukungan yang diberikan perusahaan adalah hal yang diperlukan, sedangkan kemampuan tiap karyawan merupakan sesuatu yang ada di dalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut T. Hani Handoko, bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses melalui mana organisasi/perusahaan mengevaluasi atau menilai kinerja dari karyawan tersebut.[27] Sedangkam menurut Bambang Wahyudi, bahwasannya penilaian kinerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan.[28]

[27] T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 135
[28] Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung: CV. Sulita, 1991), 99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi prestasi atau unjuk pegawai yang dilakukan oleh organisasi.[29] Melalui kegiatan ini, para manajer atau supervisior bisa memperoleh data tentang bagaimana pegawai bekerja. Jika kinerja pegawai masih dibawah standar, maka harus segera diperbaiki. Sebaliknya jika kinerjanya sudah baik, perilaku tersebut harus diberi penguatsupaya pegawai tersebut menampilkan kembali kinerja yang dikehendaki.

Pentingnya penilain kinerja ini tersirat dari pernyataan Harry Levision yaitu bahwa konsep penilaian kinerja adalah pusat manajemen yang efektif.

Evaluasi informal meskipun dilakukan secra kontinu tidak cukup memadai, karena evaluasi informal jarang meninggalkan dokumen tertulis mengenai kinerja karyawan. Dengan evaluasi formal dan umpan balik yang sistematis, bagian kepegawaian dapat mengidentifikasi pegawai mana yang berprestasi baik dan mana yang buruk. Dengan evaluasi formal, dapat juga diidentifikasi kebutuhan pengembangan karir dan latihan khusus yang harus diberika kepada pegawai.[30]

---

[29] Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi,* (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), 128
[30] Ibid, 129

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:[31]

1) Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada system merit.

3) Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mengembangkan diri.

[31] Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua,* (Ghalia Indonesia: Bogor, 2011), h. 232

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6) Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen staf.

7) Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang kelir. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, kesehatan, finansial, atau masalah-masalah lainnya. jika masalah-masalah tersebut tidak dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

e. Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Menurut Syamsudi dan Yunus (2003:16) dalam Amrullah (2012)[32], yaitu:

(1)Kriteria Berdasarkan Sifat

(a) Kemampuan *(ability).* Kemampuan *(ability) adalah* kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

(b) Loyatitas *(loyality).* Loyatitas *(loyality)* adalah suatu bentuk sikap senantiasa melihat segala sesuatunya sebagai proses perbaikan demi perbaikan.

(c)Kejujuran *(honesty)* atau transparansi. Kejujuran *(honesty)* adalah suatu bentuk keterusterangan atau bentuk keterbukaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

(d)Kreativitas *(creativity).* Kreativitas *(creativity)* adalah kemampuan memproduksi cerita atau ide-ide baru yang dapat digunakan untuk membantu proses penyelesaian pekerjaan.

(2)Kriteria Berdasarkan Perilaku:

(a)Melaksanakan tugas *(perform task).* Hal ini berkaitan dengan tingkat pelaksanaan tugas.

[32] Asriyan Amrullah, "*Pengaruh Kompensasi dan terhadap Kinerja Karyawan padaAsuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumi Putera 1912 Cabang Pasuruan Kota"* (skripsi)---Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2009, 15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(b) Mengikuti instruksi *(obey instruction).* Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang mengikuti instruksi dalam melaksanakan tugasnya.

(c) Melaporkan permasalahan *(report problem).* Dalam hal ini menyangkut apakah seseorang melaporkan permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.

(d) Memelihara peralatan *(mantain equipment).* Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan peralatan dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.

(e) Memelihara administrasi *(mantain records).* Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan administrasi dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.

(f) Mengikuti aturan-aturan *(follow rules).* Dimaksudkan pada sejauh mana aturan-aturan yang telah ditetapkan dapat diikuti dalam proses penyelesaian tugas.

(g) Mengajukan usul atau saran *(submit suggestions).* Dimaksudkan pada tingkat pemberian usul dan saran pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.

(3) Kriteria Berdasarkan Hasil:

(a) Hasil yang mencapai seseuai perencanaan. Dimaksudkan pada tingkat hasil yang dicapai pada masing-masing karyawan *(production level).*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(b) Kualitas pekerjaan. Dimaksudkan pada tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan *(quality production).*

(c) Pekerjaan yang tersisa. Dimaksudkan pada tingkat penyelesaian pekerjaan yang tersisa *(scrap).*

(d) Memperbaiki peralatan *(equipment repairs).* Dimaksudkan bagaimana peralatan yang telah digunakan dapat diperbaiki.

f. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi pada masa lalu dan masa depan. Penjabaran metode tersebut adalah sebagai berikut:[33]

1) Metode Berorientasi Masa Lalu

Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara objektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi karyawan. Metode ini memiliki kekuatan dalam kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan dari metode ini adalah kinerja tidak dapat diubah, tetapi para karyawan akan memperoleh umpan balik byang dapat mengarah untuk upaya-upaya yang diperbaharuinya ke kinerja yang lebih baik. teknik penilaian yang termasuk dalam metode ini adalah:

[33] P. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lemabaga Penerbit FE UI, 2005), 122

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Skala Penilaian

Skala penilaian ini syarat dengan evaluasi subjektif atas kinerja individual dengan skala dari terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada opini penilai, dan dibanyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja perusahaan. Kelemahan dai teknik ini, terdapat bias penilai yang berpeluang direfleksikan dalam instrumen subyek tipe ini.

b) Metode Daftar Perikasa

Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (item) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut. Metode ini relatif praktis dan terstandart. Keunggulan metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi bias dari penilai dalam bentuk halo efek, selain itu pendekatan ini tidak membenarkan penilai memberi penilaian relatif.

c) Metode Pilihan yang Tepat

Metode ini mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, sering kedua pernyataan itu mengandung unsur-unsur positif dan negatif. Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai. Metode ini mudah dikelola dan cocok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk pekerjaan yang beragam, namun walaupun praktis dan mudah distandarisasi, pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan, hal ini menyebabkan metode ini memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

d) Metode Kejadian Kritis

Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Biasanya pernyataan tentang kejadian kritis tersebut dicatat oleh para penyelia selama periode evaluasi untuk setiap bawahan. Kejadian yang dicatat termasuk penjelasan singkat tentang apa yang telah dan kapan itu terjadi. Metode ini sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Hal ini juga mengurangi bias jika para penilai mencatat kejadian-kejadian dalam keseluruhan periode.

e) Metode Catatan Prestasi

Metode ini mirip dengan metode kejadian kritis dengan mencatat prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Informasi biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Metode Berorientasi Masa Depan

Metode ini berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensial karyawan untuk merumuskan tujuan kinerja masa depan. Dalam praktiknya, banyak pendekatan berorientasi masa lalu meliputi sebuah bagian dari penyelia dan karyawan untuk mencatat rencana masa depannya. Ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa depan, yaitu:

a) Penilaian Diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih lanjut dan untuk perbaikan. Mereka dapat membantu para pengguna untuk merumuskan tujuan personal untuk masa depan. Resikonya adalah karyawan akan menjadi sangat toleran amat kritis terhadap kinerja.

b) Pengelolaan Berdasarkan Tujuan

Inti pokok dari tujuan ini meliputi tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer. Harapannya adalah karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan juga untuk membantu para karyawan dan penyelia untuk membahas kebutuhan pengembangan spesifik bagi karyawan. Dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prakteknya progam pengelolaan berdasrkan tujuan telah menghadapi kesulitan. Tujuan terkadang amat ambisius atau sempit atau tidak dirumuskan secara partisipatif, tetapi dipaksakan oleh atasan, yang menghasilkan karyawan yang frustasi atau terdapatnya dimensi kerja yang diabaikan.

c) Penilaian Psikologis

Penilaian ni menggunakan jasa ahli psikologi yang digunakan untuk menilai potensi individu masa depan, dan bukan kinerja individu masa lalu. Penilaian meliputi proses wawancara, tes psikologi, diskusi dengan penyelia dan telaah ulang dari evaluasi sebelumnya. Pendekatan ini relatif lamban dan cenderung mahal atau manajer muda yang cemerlang diperkirakan memiliki potensi dalam organisasi.

d) Pusat-Pusat Penilaian

Merupakan bentuk penilaian terhadap karyawan yang standar yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai yang ganda. Tipe ini biasanya digunakan untuk manajer yang tampil dengan potensi untuk melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Proses penilaian karyawan yang terseleksi dilakukan melalui wawancara yang mendalam, tes psikologi, sejarah latar belakang personal, penilaian kelompok oleh psikolog dan manajer dan simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka di masa depan. Pusat-pusat penilaian ternyata

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mahal dan banyak memakan waktu, tidak hanya kandidat keluar dari pekerjaan mereka, dengan perusahaan yang membayar untuk perjalanan dan penginapan, para penilai sering direkrut dari manajer perusahaan yang dirancang untuk pusat penilaian dalam jangka pendek.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang saya lakukan berjudul "Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT Amanah Ummah Tahun 2014". Penelitian ini tentu tidak lepas dari berbagai penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai pandangan dan juga referensi.

Pertama, yaitu penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Study pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta)" oleh Eko Muryanto, hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu variabel motivasi bukanlah variabel moderating dalam kaitannya dengan kinerja, melainkan ia adalah variabel independen.[34] Perbedaan dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel independennya, yakni dalam penelitian itu variabelnya adalah kompensasi, sedangkan dalam penelitian saya variabel

[34] Eko Muryanto, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Study pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta),* (Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2011)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

idependennya adalah kompensasi yang lebih difokuskan kepada kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Selain itu juga pada variabel moderatnya, dimana dalam peneltitian itu variabel moderatnya adalah motivasi sedangkan dalam penelitian saya tidak memiliki variabel moderat Adapun dalam variabel independen dan dependennya memiliki kesamaan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan.

Kedua, yaitu penelitian yang "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah" oleh Fajar Kurniadi, hasil daripada penelitian tersebut adalah baik secara parsial maupun stimultan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.[35] Perbedaan penelitian itu dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel independennya yaitu pada penelitian itu variabel independennya adalah kompensasi dan motivasi, sedangkan dalam penelitian saya variabel independennya adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Adapun dalam varialbel dependennya memiliki kesamaan yaitu kinerja karyawan.

Ketiga, yaitu penelitian yang berjudul "Pengaruh Disiplin, Keterampilan, Kompensasi dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan *Administration And General Service* Pada PT. Djarum Primary Kudus" oleh Muslimin, dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa secara parsial variabel disiplin, keterampilan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

[35] Fajar Kurniadi, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah,* (Skripsi Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama, Bandung, 2012)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja karyawan, sedangkan secara parsial variabel kompensasi dan masa kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta secara stimultan variabel disiplin, keterampilan, kompensasi dan masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.[36] Perbedaan penelitian itu dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel independennya yaitu pada penelitian itu variabel independennya adalah disiplin, keterampilan, kompensasi dan masa kerja, sedangkan dalam penelitian saya variabel independennya adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Adapun dalam varialbel dependennya memiliki kesamaan yaitu kinerja karyawan.

Keempat, yaitu penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya" oleh Anik Martini, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan[37]. Perbedaan penelitian itu dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel variabel dependennya yaitu pada penelitian itu varabel dependennya adalah semangat kerja sedangkan penelitian saya variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Adapaun variabel independennya juga memiliki sedikit perbedaan, yakni dalam penelitian itu variabel independenya adalah kompensasi sedangkan dalam penelitian saya, variabel

[36]Muslimin, *Pengaruh Disiplin, Keterampilan, Kompensasi dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan Administration And General Service Pada Pt Djarum Primary Kudus,*(Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Muria Kudus, Kudus, 2013)

[37] Anik Martini, *Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya*, (Skripsi Fakultas Dakwah, Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2001)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

independennya adalah kompensasi yang difokuskan pada kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kelima, yaitu penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BRI (PERSERO) TBK. Wilayah Makassar" oleh Asriyanti Amrullah, penelitian tersebut mendapat hasil bahwa kompensasi finansial ataupun nonfinansial baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.[38] Perbedaan penelitian itu dengan penelitian saya adalah terletak pada variabel indepennya, yaitu pada penelitian itu variabel indepennya adalah kompensasi finansial dan non finansial, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan variabel kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung sebagai variabel independennya. Adapun penelitian kami mempunyai kesamaan dalam hal variabel independennya, yaitu kinerja karyawan.

Dari berbagai penelitian terdahulu yang pernah dibaca oleh peneliti, lima penelitian di ataslah yang dianggap paling berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang ini, sehingga lima penelitian tersebut yang menjadi pandangan dan referensi peneliti.

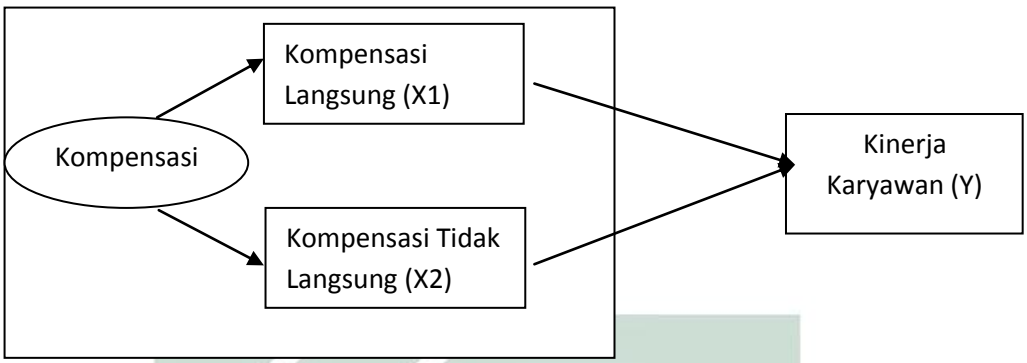
C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual sepert yang tersaji dalam gambar berikut:

[38] Asriyanti Amrullah, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BRI TBK. Wilayah Makassar*, (Skripsi Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2012)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.1
Kerangka Konsptual



Kinerja adalah hasil pekerjaan yang diperoleh oleh seseorang dengan acuan atau ukuran tertentu baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitasnya di dalam sebuah organisasi/perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan begitu saja dari kinerja karyawan, semakin baik kinerja karyawan maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik begitu juga sebaliknya. Oleh karenya kinerja karyawan harus tetap dijaga supaya senantiasa berada dalam kondisi yang baik. seperti yang telah diterangkan diatas, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya yaitu kompensasi.

Kompensasi yang diberikan haruslah menggambarkan nilai dari suatu pekerjaan. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian tertentu harusnya berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Oleh karenya kompensasi dikatakan adil bukan karena setaip karyawan memperoleh besaran kompensasi yang sama, melainkan berdasarkan asas adil baik di dalam penilaian, perlakuan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemberian hadiah dan hukuman bagi setiap karyawan tanpa tebang pilih antara satu dengan lainnya.

Kompensasi sendiri ada dua macam yaitu kompensasi langsung yang bisa langsung dirasakan oleh karyawan, seperti gaji, upah, insentif dan lainnya, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan dan lainnya. Pemberian kompensasi tersebut jika hanya dilakukan secara parsial maka hasilnya tentu akan maksimal dalam masing-masing jenis kompensasi tersebut. Namun kelemahannya adalah salah satu dari jenis kompensasi tersebut akan dilalaikan dan akan mengurangi hak imbalan bagi karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Dan jika kedua jenis kompensasi tersebut diberikan secara simultan, maka hasil yang diperoleh akan mencakup hal yang diinginkan karyawan. Namun kelemahannya adalah beban perusahaan akan semakin banyak yang akan berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan. Oleh karenya perusahaan harus mampu melakukan manajemen kompensasi yang baik, sehingga kinerja karyawan akan mampu senantiasa optimal begitu juga dengan kinerja perusahaan.

D. Hubungan Antar Variabel

Menurut Hasibuan bahwa besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya.[39] Kompensasi inilah yang dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima

[39] H. M. Hasibuan, *Manajemen...,* 117

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang diniknmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin kecil, maka kinerja karyawan juga rendah. Pemberian kompensasi dapat dilakukan dengan cara pemberian kompensasi langsung atau kompensasi tidak langsung yang keduanya harus diperhatikan sedemikian rupa, sehingga kinerja karyawan tetap terjaga.

E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah mengenai kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya.

H2 : Kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H3 : Kompensasi langsung dan tidak langsung secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya.

H4 : Kompensasi langsung berpengaruh lebih besar daripada kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Amanah Ummah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id