

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil penelitian terdahulu

Peneliti ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data. Peneliti tersebut.

Anoki Herdian Dito (2010), melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.SlametLanggeng Purbalingga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*”. Hasil yang di peroleh peneliti: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kristina Yulianti (2002), melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan penelitian pada karyawan bagian produksi perusahaan Achmad Kunci Kediri*” menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara kompensasi, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya. Pada penelitian ini keeratan hubungan tersebut sebesar 88,3%

Azmi Khalilah (2004), melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumi Putera 1912 Mojokerto*”. Dengan hasil bahwa secara parsial variabel kompensasi langsung dan variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap

variabel kinerja tenaga penjualan, namun variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap variabel kinerja. Hasilnya adalah nilai t hitung (2.546) > dari t tabel (1.984)

Masrur (2006), melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh kompensasi terhadap produktifitas kerja karyawan pada perusahaan rokok PT. Gandum Malang*”. Dengan hasil bahwa didapat nilai pengaruh variabel bebas (X1) sebesar 0,255 dan (X2) sebesar 0,167 terhadap variabel terikat (Y). F hitung  $\geq$  F tabel dengan nilai  $115.996 \geq 3.09$  dan t hitung > dari t tabel dengan nilai  $4.131 > 1.980$ .

Chanifah Dian A (2007), melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh kompensasi Finansial terhadap kinerja karyawan pada CV. Aneka usaha Gondang legi Malang (penelitian pada karyawan bagian operasional)*”. Dengan hasil nilai t hitung  $2,479 >$  dari t tabel  $2,000$  dengan hasil bahwa didapat nilai pengaruh variabel bebas (X1) dan (X2) sebesar 0,466 terhadap variabel terikat (Y).

Berdasarkan uraian di atas, ringkasan dari penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

No	Peneliti / tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Anoki Herdian Dito / 2010	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan motivasi sebagai variabel	Kompensasi (X) Kinerja (Y)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan

		intervening		
2	Kristina Yulianti / 2002	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan penelitian pada karyawan bagian produksi perusahaan Achmad Kunci Kediri	Kompensasi langsung (X1) Kompensasi tak langsung (X2) Kinerja (Y)	Simultan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dengan nilai $15,028 \geq 2,30$ Parsial : $t_{hitung} >$ dari $t_{tabel}$ dengan nilai $2.355 > 1.586$ yang paling dominan adalah variabel X1 sebesar 0,322 terhadap variabel (Y)
3	Azmi Khalilah / 2004	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumi Putera 1912 Mojokerto	Kompensasi langsung (X1) Kompensasi tak langsung (X2) Kinerja (Y)	Simultan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ Parsial : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ dengan nilai $2.546 > 1.984$ yang paling dominan adalah variabel X1 sebesar 0,420 terhadap variabel terikat (Y)
4	Masrur / 2006	Pengaruh kompensasi terhadap produktifitas kerja karyawan pada perusahaan rokok PT. Gandum Malang	Kompensasi langsung (X1) Kompensasi tak langsung (X2) Produktifitas (Y)	Simultan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dengan nilai $115.996 \geq 3.09$ Parsial : $t_{hitung} >$ dari $t_{tabel}$ dengan nilai $4.131 > 1.980$ yang paling dominan adalah variabel X1 sebesar 0,255 terhadap variabel terikat (Y)
5	Chanifah Dian A / 2007	Pengaruh kompensasi Finansial terhadap kinerja karyawan pada CV. Aneka	Kompensasi langsung (X1) Kompensasi tak langsung (X2)	Simultan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dengan nilai $18,033 \geq 3,26$ Parsial : $t_{hitung} >$ dari $t_{tabel}$

		usaha Gondang legi Malang (penelitian pada karyawan bagian operasional)	Kinerja (Y)	tabel dengan nilai 2,479 > 2,000 yang paling dominan adalah variabel X1 sebesar 0,466 terhadap variabel terikat (Y)
6	Lailatul Fitriyah Marzuqo/ 2011	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan koperasi Baitul Mal Wat Tanwil - Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri cabang Malang	Kompensasi Finansial (X1) kompensasi Non Finansial (X2) Kinerja (Y)	Uji Simultan : F hitung 18,053 ≥ F tabel 3,39 Uji parsial : t hitung 3,645 ≥ 2,042  Yang berpengaruh paling dominan adalah variabel X2 sebesar 0,001 terhadap variabel Y

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian di atas, penulis membuat persamaan dan perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yang diuraikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.2 Rekapitulasi persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini secara keseluruhan:

Persamaan	Perbedaan
1. Ingin mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan	1. Sampel perusahaan yang di gunakan adalah koperasi Baitul Mal Wat Tanwil–Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Cabang Malang 2. Judul Penelitian 3. Variabel kompensasi yang di gunakan ialah kompensasi non finansial 4. Tahun penelitian

## 2.2. Kajian teoritis

### 2.2.1. Definisi Kompensasi

Menurut Nawawi ( 2008 : 315) kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Menurut Umar ( 2001 : 16) kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti gaji, upah, tunjangan, bonus, dll. Sedangkan kompensasi non finansial seperti promosi, penghargaan, dll. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Sistem kompensasi merupakan bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi adalah hal yang terpenting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantangan dari kompensasi internasional. Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi,

dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga dalam bentuk non finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan ( Mangkuprawira, 2002 : 196 )

Kompensasi adalah “imbalan-imbalan finansial dan jasa-jasa tanpa wujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian” (Simamora, 1999:540).

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. ( Mathis dan Jackson, 2002 : 118 ). Adapun menurut Sulistiyani (2003:206) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya.

kompensasi juga dapat dikatakan sebagai suatu bentuk pemberian balas jasa baik yang berupa finansial maupun non finansial kepada karyawan sesuai dengan hasil kerja mereka sesuai dengan aturan yang berlaku dalam suatu pemerintah maupun daerah tertentu Siagian (2001 : 253).

Sedangkan menurut Panggabean (2004 : 84) kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Walaupun hakekat seseorang bekerja adalah berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, namun uang dan barang adalah imbalan yang pantas atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan, karena uang dan barang adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan. Kompensasi yang mereka terima mencerminkan ukuran dari apa yang telah mereka lakukan atau berikan kepada perusahaan. sehingga hal ini berhubungan dengan nilai kerja bagi perusahaan. pemberian kompensasi yang dilaksanakan secara benar akan dapat memuaskan dan memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Kompensasi yang mereka terima mencerminkan ukuran dari apa yang telah mereka lakukan / berikan kepada perusahaan sehingga hal ini berhubungan dengan nilai karya bagi perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang mencerminkan ukuran nilai karya diantara para karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

#### 2.2.2. Kompensasi dalam Perspektif Islam

Pengertian kompensasi atau upah ditegaskan dalam Al Qur'an sebagai berikut :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: "dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At - Taubah 105)*

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ  
 وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An Nahl : 97)

Semua itu memperkuat kenyataan bahwa kebahagiaan terletak pada sesuatu yang lain bukan pada limpahan kekayaan, tumpukan harta, dan simpanan milyaran uang. Sesuatu yang lain itu adalah iman yang benar dan amal saleh. Kedua hal inilah yang akan memunculkan kebahagiaan yang hakiki dan kehidupan yang baik. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Alloh SWT dalam firmanNya diatas ( Yusuf Qardhawi,2001:81).

Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّٰلِحٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya:”Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.” (QS. Al-Kahfi :30)

Berdasarkan pengertian ayat diatas, yaitu At-Taubah 105, An-Nahl 97 dan Al-Kahfi 30, maka Imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akherat. Tetapi hal yang paling penting, adalah bahwa penekanan kepada akherat itu lebih penting daripada penekanan terhadap dunia, sebagaimana yang tertulis dalam Al-Qur’an surat Al-Qhashsash : 77.

وَأَبْتَعِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
 وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ  
 الْمُفْسِدِينَ

*Artinya: “dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” ( QS. Al-Qhashsash : 77)*

Dari ayat-ayat Al-Qur’an di atas, maka dapat didefinisikan bahwa : suatu kompensasi adalah sebuah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk materi di dunia dan dalam bentuk pahala di akherat kelak.

### 2.2.3. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Simamora (1997 : 542) kompensasi diberikan kepada karyawan dalam dua bentuk, yaitu:

#### A. Kompensasi yang bersifat finansial diantaranya adalah:

1. Kompensasi langsung yang terdiri;
  - a) Bayaran pokok, yang terdiri dari gaji dan upah
  - b) Bayaran prestasi ialah bayaran berdasarkan dari kinerja karyawan
  - c) Bayaran insentif yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, opsi saham.
  - d) Bayaran tertanggung yang terdiri dari program tabungan dan anuitas pembelian saham.

2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri;

- a) Program-program proteksi yang terdiri dari asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, dan pensiun.
- b) Bayaran diluar jam kerja, seperti liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil.
- c) Fasilitas-fasilitas antara lain kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.

Dalam hubungan antara pemilik usaha dengan pekerja, Nabi Shallallahu'alaihi wasallam menganjurkan disegerakannya pemberian hak pekerja, beliau bersabda :

أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ( ابن ماجه 2/817، صحيح الجامع ١٤٩٣ )

*“berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya” [HR Ibnu Majah, 2/817; Shahihul Jami’ 1493]*

Hal ini merupakan ungkapan tentang wajibnya bersegera memberikan upah buruh setelah selesai bekerja jika ia meminta, meskipun ia tidak berkeringat atau berkeringat namun sudah kering. Seorang buruh yang telah menunaikan pekerjaannya adalah lebih berhak dan lebih pantas mendapatkan upahnya dengan segera karena upahnya adalah harga kerjanya bukan harga barang dagangannya. Oleh sebab itu, haram mengulur-ulur dan menunda-nundanya bagi orang yang mampu membayarnya dengan segera (Yusuf Qardhawi, 2001:404)

B. Kompensasi non finansial

- a) Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan

Kompensasi ini berupa pemberian tugas-tugas yang menarik, tanggung jawab, rasa pencapaian, pengakuan, tantangan.

b) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan

Kompensasi ini meliputi kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan organisasi atau perusahaan yang sangat penting, karena berhubungan dengan kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Dalam hadits yang diriwayatkan dari Mustawrid bin Syadad Rasulullah s.a.w bersabda :

عامل بالنسبة لنا، واسمحو له العثر على زوجة (بالنسبة لها)، أحد مساعدي عندما لا يكون ذلك، واسمحو له العثر عليه إلى مساعديه . إذا كان لا يملك مكانا للعيش، ودعه يجد نفسه مكانا للعيش (مستورد شداد)

*“Siap yang menjadi pekerja bagi kita, hendaklah ia mencarikan isteri (untuknya); seorang pembantu bila tidak memilikinya, hendaklah ia mencarikannya untuk pembantunya. Bila ia tidak mempunyai tempat tinggal, hendaklah ia mencarikan tempat tinggal. Abu Bakar mengatakan: Diberitakan kepadaku bahwa Nabi Muhammad Saw. bersabda: “Siapa yang mengambil sikap selain itu, maka ia adalah seorang yang keterlaluan atau pencuri.” (HR. Abu Daud).*

Hadits ini menegaskan bahwa kebutuhan papan (tempat tinggal) merupakan kebutuhan azasi bagi para karyawan. Bahkan menjadi tanggung jawab majikan juga untuk mencarikan jodoh bagi karyawannya yang masih lajang (sendiri). Hal ini ditegaskan lagi oleh Doktor Abdul Wahab Abdul Aziz As-

Syaisyani dalam kitabnya *Huququl Insan Wa Hurriyyatul Asasiyah Fin Nidzomil Islami Wa Nudzumil Ma'siroti* bahwa mencarikan istri juga merupakan kewajiban majikan, karena istri adalah kebutuhan pokok bagi para karyawan

#### 2.2.4. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005:123) dalam metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak.

- Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan setandarnya.

- Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam pemberian gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, pendidikan informal, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab dan pertimbangan lainnya. Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai pedoman / prinsip yang khusus dalam pemberian kompensasi agar kepentingan karyawan dalam perusahaan sama-sama terjamin, dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan pada perusahaan harus meningkatkan harkat dan martabat karyawan sebagai insan yang terhormat dan kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan prestasi kerja karyawan.

### 2.2.5. Asas Kompensasi

Agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi (Hasibuan, 2002 :123 ), yaitu :

- a. Azas adil; artinya besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Sebagaimana firman Allah dalam QS.

Al-Maidah : 8

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍۭ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۭ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

*Artinya: "Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Maidah:8)*

- b. Azas layak dan wajar; artinya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Selain itu beberapa hal yang perlu dilakukan dalam usaha pengembangan suatu sistem kompensasi, antara lain; *pertama*, Melakukan analisis pekerjaan. *Kedua*, melakukan Penilaian terhadap pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. *Ketiga*, melakukan survei terhadap berbagai sistem imbalan yang berlaku diorganisasikan lain, guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan

eksternal. *Keempat*, menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. Sebagaimana firman Allah

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۗ وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

*Artinya: "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan." (QS. Al-Ahqaf:19)*

#### 2.2.6. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002 :121 ), tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain:

1. Ikatan kerjasama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja.  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

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

8. Pengaruh pemerintah

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

#### 2.2.7. Sistem Pembayaran Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan

## 2) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

## 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

### 2.2.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Panggabean (2004:81-82) tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor:

#### 1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan akan tenaga kerja mempengaruhi program kompensasi, dimana jika penawaran atau jumlah tenaga kerja langka maka gaji cenderung tinggi. Sebaliknya jika permintaan tenaga kerja yang berkurang atau kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.

#### 2. Serikat pekerja

Serikat kerja juga berperan dalam penentuan kompensasi. Jika kedudukannya kuat, maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi.

#### 3. Kemampuan untuk membayar

Pada perusahaan yang sudah memiliki nama baik dan masyarakat sudah beranggapan bahwa barang yang dihasilkan berkualitas, maka besarnya harga pokok yang mengakibatkan tingginya harga jual masih dapat digunakan oleh perusahaan tersebut.

#### 4. Produktivitas

Jika gaji diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi pegawai yang berprestasi semakin meningkat, maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh perusahaan.

#### 5. Biaya hidup

Dalam kenyataannya, biaya hidup semakin tinggi untuk itu perusahaan harus menyesuaikan tingkat gaji dan upah yang akan diberikan kepada karyawan agar gaji yang mereka terima terasa wajar.

#### 6. Pemerintah

Dalam menentukan tingkat gaji dan upah, pemerintah juga menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program dari pemerintah tersebut.

#### 2.2.9. Tantangan yang Dihadapi Dalam Menetapkan Kompensasi

Dalam menetapkan manajemen kompensasi, perusahaan tidak akan luput dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi, baik dari internal maupun eksternal. Berikut ini diuraikan beberapa tantangan kompensasi

##### a) Tujuan strategik

Sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan, tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan makin tinggi tingkat pembayarannya. Namun, ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan

hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku dipasar kerja. Dengan demikian, tujuan strategik dari sistem pembayaran didasarkan tidak hanya dari sebuah faktor saja.

b) Tingkat upah berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pembayaran tersebut. Akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja. Dengan demikian, tinggi rendahnya perkembangan tingkat upah berlaku dapat dipengaruhi unsur demografi.

c) Kekuatan serikat pekerja

Serikat pekerja, khususnya dinegara-negara maju, memiliki kekuatan rebut tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk didalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Bentuk tekanan tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Disinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauh mana untung ruginya perusahaan manakala terjadi pemogokan ataukah perlu dinaikkannya tingkat upah. Dalam hal ini perusahaan sering dihadapkan pada dilematis. Jika kenaikan tingkat upah atpada dilematis. Jika

kenaikan tingkat upah atau gaji dipenuhi, maka akan terjadi peningkatan biaya produksi yang pada gilirannya akan mengurangi keuntungan atau efisiensi. Dalam situasi tertentu perusahaan bisa jadi mengubah strateginya dari pendekatan padat karya ke padat modal atau relatif banyak menggunakan faktor produksi otomatisasi yang hemat tenaga kerja.

d) Kendala pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenaga kerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk didalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja dibawah usia kerja. Oleh karena itu, dalam penetapan hal-hal itu tadi pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah dipasar internasional, dan sebagainya.

e) Pemerataan pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Namun yang jauh lebih penting pemerataan pembayaran banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dan dari satu pekerja dengan pekerja lainnya.

f) Penyesuaian dan strategi kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi dimana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih jauh.

g) Tantangan kompensasi internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjadi adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memiliki daya saing tinggi mungkin malah dapat menyebabkan terjadinya komponen biaya tenaga kerja yang lebih mahal di banding di negara yang kurang maju. Perkembangan globalisasi bisnis juga berarti terjadinya pergerakan yang semakin besar dari para pekerja di antara negara-negara tertentu. Ketika para karyawan direlokasi, kompensasi tertantang untuk melakukan penyesuaian yang adil untuk karyawan, sementara perusahaan tetap menjaga daya saingnya.

h) Produktivitas dan biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup bagi para

investor untuk mempertahankan daya saing. Di sisi lain, jika perusahaan menerapkan sistem merit, maka perusahaan berkewajiban untuk memperhatikan produktivitas kerja sebagai salah satu ukuran penghargaan bagi karyawan. Oleh karena itu, di sini inovasi perusahaan menjadi strategis, tidak saja dalam meningkatkan produktivitas, tetapi juga menekan biaya produksi. (Mangkuprawira, 2002:209-212 )

#### 2.2.10. Definisi kinerja

Kerja menurut kamus bahasa Indonesia adalah melakukan sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (wirawan, 2009:5).

Kinerja menurut Nawawi (2008 : 234) adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Menurut Simamora (2004:339) kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting antara lain:

##### 1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal

## 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

## 3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencari tujuannya (Rivai, 2006:309)

### 2.2.11. Kinerja dalam perspektif Islam

Zainul Arifin ( 2006 : 85-89 ) Perbuatan manusia menurut pendekatan syariah dapat berbentuk ibadah dan bisa berbentuk muamalah. Perbuatan muamalah adalah semua perbuatan yang bersifat duniawi yang asalnya adalah

mubah, yaitu boleh dan dapat dilakukan dengan bebas sepanjang tidak ada larangan didalam Al Quran dan Hadits, dan tidak bertentangan dengan aturan-aturan akhlak. Mengenai hal ini Rasulullah bersabda: "Kamu lebih mengetahui tentang urusan-urusan duniamu" (HR Muslim). Islam mewajibkan para penguasa dan para pengusaha untuk berbuat adil, jujur, dan amanah demi terciptanya kebahagiaan manusia dan kehidupan yang baik (hayatan thayyibah) yang sangat menekankan aspek persaudaraan, keadilan sosio-ekonomi, dan pemenuhan kebutuhan spiritual umat manusia. Umat manusia yang memiliki kedudukan yang sama di sisi Allah sebagai khalifah dan sekaligus hamba-Nya tidak akan dapat merasakan kebahagiaan dan ketenangan batin kecuali bila kebutuhan-kebutuhan material dan spiritual telah dipenuhi.

Manusia dilahirkan ke dunia ini dalam keadaan miskin dan tidak memiliki suatu barang apapun, akan tetapi Alloh memberi sebuah jalan berupa kehidupan dunia yang memiliki beragam kekayaan alam dengan tujuan untuk dapat dikelola oleh manusia dengan akal dan pikiran yaitu bekerja keras yang halal dan diridhoi oleh Alloh SWT. Sebagaimana firman Alloh dalam QS. Al-Jumu'ah:10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Artinya: "apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung." (QS. Al-Jumu'ah:10)*

Bekerja dalam konteks ini tidak hanya sebatas ubudiah saja, karna pekerjaan merupakan proses yang konsekuensi logisnya adalah amal (balasan) yang akan kita terima. Apabila seseorang mampu memposisikan pekerjaannya

dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut pekerjaan yang berkah dan dari hasil proses pekerjaan tersebut rizki yang berkah. Sebagaimana yang tercantum dalam firman Alloh pada QS. An-Nahl:93

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ  
وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

*Artinya: "dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan." (QS. An-Nahl:93)*

Dibawah ini dijelaskan beberapa prinsip atau kaidah dan teknik manajemen yang ada relevansinya dengan Al Quran dan Hadits antara lain sebagai berikut:

#### 1. Prinsip Amar Ma'ruf Nahi Munkar

Setiap muslim wajib melakukan perbuatan yang ma'ruf, yaitu perbuatan yang baik dan terpuji. Sedangkan perbuatan munkar harus di jauhi dan bahkan harus diberantas. Menyeru kepada kebajikan (amar ma'ruf) dan mencegah kemungkaran (nahi munkar) adalah wajib sebagaimana firman Allah SWT:

وَلَتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

*Artinya: "Hendaklah ada diantara kamu umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung" (QS Ali Imron:104)*

Untuk melaksanakan prinsip tersebut, ilmu manajemen harus dipelajari dan dilaksanakan secara sehat, baik secara bijak maupun secara ilmiah.

## 2. Kewajiban Menegakkan Kebenaran

Ajaran islam adalah metode Ilahi untuk menegakkan kebenaran dan menghapuskan kebatilan, dan untuk menciptakan masyarakat yang adil, sejahtera serta diridai Tuhan. Kebenaran menurut ukuran dan norma islam, antara lain tersirat di dalam firman Allah surat Al Isra ayat 81:

وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَرَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا ﴿٨١﴾

Artinya: “ dan Katakanlah: Yang benar telah datang dan yang batil telah lenyap. Sesungguhnya yang batil itu adalah sesuatu yang pasti lenyap”( QS. Al Isra : 81)

Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 60 menyatakan:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُنْ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ﴿٦٠﴾

Artinya:“ (apa yang telah Kami ceritakan itu), Itulah yang benar, yang datang dari Tuhanmu, karena itu janganlah kamu orang-orang yang ragu-ragu.”(QS. Ali Imron : 60)

Manajemen merupakan suatu metode pengelolaan yang baik dan benar, untuk menghindari kesalahan dan kekeliruan dan menegakkan kebenaran. Menegakkan kebenaran adalah metode Allah yang harus ditaati oleh manusia.

## 3. Kewajiban Menegakkan Keadilan

Hukum syariah mewajibkan kita menegakkan keadilan, kapan dan dimana pun. Allah berfirman dalam surat An Nisa' ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا صَبِيرًا ﴾

Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (QS. An-Nisa: 58)

Dan firman Allah dalam surat Al A'raf ayat 29 menyatakan bahwa:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا دَأَّكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: Katakanlah: “Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan”. Dan (Katakanlah): “Luruskanlah muka (diri) mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepada-Nya)”. ( QS. Al A'raf : 29)

Semua perbuatan harus dilakukan dengan adil. Adil dalam menimbang, adil dalam bertindak, dan adil dalam menghukum. Adil itu harus dilakukan dimana pun dan dalam keadaan apa pun, baik dimasa senang atau dimasa susah. Tiap muslim harus adil kepada dirinya sendiri dan adil pada orang lain.

#### 4. Kewajiban Menyampaikan Amanah

Allah dan Rasul-Nya memerintahkan kepada setiap muslim untuk menunaikan amanah. Kewajiban menunaikan amanah dinyatakan oleh Allah dalam surat An Nisa' ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا صَبِيرًا ﴾

Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”(QS. An Nisa:58)

Ayat ini mengandung pengertian bahwa Allah memerintahkan agar selalu menunaikan amanat dalam segala bentuknya, baik amanat perorangan, seperti dalam jual beli, hukum perjanjian yang termaktub dalam kitab al Buyu’ (hukum dagang) maupun amanat perusahaan, amanat rakyat dan negara, seperti yang dipikul oleh seorang pejabat pemerintah, ataupun amanat Allah dan umat, seperti yang di pikul oleh seorang pemimpin Islam. Mereka tanpa kecuali memikul beban untuk memelihara dan menyampaikan amanat.

Dari beberapa kutipan ayat diatas tampak hubungan teologis jadi manusia bekerja bukan hanya sekedar untuk keuntungan, tapi berdimensi luas dan bersumber dari teologi. Dengan pandangan yang demikian, manusia bekerja merupakan amanah dan kesetaraan karena itu adalah tugas ilahiah

#### 2.2.12. Pengertian penilaian kinerja

Nawawi (2008: 235) merumuskan penilaian kerja sebagai kegiatan Manajemen SDM dalam berbagai versi, antara lain:

1. Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.

2. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.
3. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan.
4. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (measurement) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Untuk itu diperlukan perumusan standar pekerjaan sebagai pembanding (tolok ukur).

Penilaian kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2000:322). Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam sebuah organisasi.

#### 2.2.13. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan Kinerja

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

b. Penyesuaian Kompensasi

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

c. Keputusan Penempatan

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

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

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

e. Perencanaan dan Pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan

f. Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasikan dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM

g. Ketidakakuratan Informasi

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

personal.hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru

i. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kinerja terkadang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya.

k. Umpan balik pada SDM

Kinerja yang baik atau buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan. (Mangkuprawira, 2002:224)

#### 2.2.14. Tujuan penilaian kinerja

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan Manajemen SDM lainnya.

##### 1. Tujuan Umum Penilaian Kinerja

Berikut ini akan diketengahkan beberapa versi perumusan tujuan umum penilaian kinerja.

- a. Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing
- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan ditempatnya bekerja
- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan. Dari hasilnya dapat diketahui juga tentang kepuasan kerja atau sebaliknya, disamping dapat digunakan untuk menyusun program pengembangan pribadi, pengembangan karier, program pelatihan dan lain-lain bagi setiap pekerja.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2. Tujuan khusus

Kegiatan yang satu akan kehilangan atau berkurang nilainya bilamana tidak diikuti kegiatan Manajemen lainnya. Demikian pula dalam penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM, tujuannya hanya akan

tercapai bila dimanfaatkan untuk kegiatan lainnya. Sehubungan dengan itu tujuan khusus penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan kedisiplinan sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi dan menambah pekerja melalui perencanaan SDM
- b. penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi (rekrutmen dan seleksi).
- c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensinya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- e. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan.
- f. Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan

manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.( Nawawi, 2008:248-251)

#### 2.2.15. Metode penilaian kinerja

Penilaian terhadap kinerja sangat penting dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan, namun teknik seperti apa yang digunakan untuk sebuah penilaian. Berikut adalah metode umum penilaian sebuah kinerja menurut (Stephen P. Robbins,1989 : 263-264)

##### 1. Esai Tertulis

Metode yang paling mudah untuk menilai suatu kinerja adalah dengan menulis sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang karyawan untuk perbaikan.

##### 2. Keadaan Kritis

Metode keadaan kritis memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif atau yang tidak efektif.

##### 3. Grafik Skala Penilaian

Salah satu metode tertua dan terpopuler untuk penilaian adalah dengan menggunakan grafik skala penilaian. Didalam metode ini, dicatat faktor-faktor kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerja sama, loyalitas, kehadiran, kejujuran, dan inisiatif. Selanjutnya, si penilai memeriksa daftar tersebut dan menilai setiap faktor sesuai dengan skala peningkatan.

#### 4. Skala Peningkatan Perilaku

Skala peningkatan perilaku telah dianggap sebagai pemikiran yang hebat pada tahun-tahun terakhir ini. Skala ini mengkombinasikan elemen penting dari metode keadaan kritis dengan metode pendekatan grafik skala penilaian. Si penilai menilai para pekerja berdasarkan kepada hal-hal dalam rangkaian kesatuan, tetapi poin-poinnya merupakan contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekadar deskripsi atau ciri-ciri umum.

#### 5. Perbandingan Multipersonal

Metode perbandingan Multipersonal mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu atau individu-individu lainnya. Cara ini bersifat relatif, bukan sebagai alat pengukur yang absolut. Tiga pembandingan yang populer adalah peringkat urutan kelompok, peringkat individu, dan perbandingan berpasangan.

#### 2.2.16. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Menurut Mathis dan Jackson (2006:115) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja seseorang, faktor-faktor tersebut adalah

1. Kemampuan individual untuk melakukan sebuah pekerjaan. Yang meliputi bakat, minat, serta faktor kepribadian.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan. Dimana didalamnya terdapat unsur motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.

3. Dukungan organisasi yang berupa pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Sedangkan menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich dalam Rivai dan Basri (2005:16) menyebutkan kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- Harapan mengenai imbalan.
- Dorongan.
- Kemampuan, kebutuhan dan sifat.
- Persepsi terhadap tugas.
- Imbalan internal dan eksternal.
- Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

#### 2.2.17. Persyaratan sistem penilaian kinerja yang efektif

Penilaian kinerja bukan kegiatan kontrol atau pengawasan, meskipun hasilnya dapat dipergunakan untuk melakukan tindak lanjut (follow up) yang menunjang kegiatan manajemen tersebut. Kegiatan penilaian kinerja harus dilakukan secara rinci mengenai berbagai aspek dalam bekerja untuk mengetahui relevansinya dengan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, metode dan instrumen yang dipergunakan dalam penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan, agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan

pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya, beberapa persyaratan itu akan diuraikan berikut ini.

Persyaratan yang harus di penuhi penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang obyektif dan sesuai tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

1. Persyaratan ilmiah atau persyaratan legal/formal meliputi:

a. Relevansi

Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus di kerjakan oleh pekerja. Dengan kata lain tugas-tugas yang dinilai harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh pekerja yang dinilai atau di reveu pelaksanaannya. Tugas yang dinilai bukan yang harus dikerjakan pekerja lain atau diluar tugas-tugas pokok pekerja yang di nilai. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud adalah setiap pertanyaan harus mempunyai jawaban yang benar secara pasti (tidak mengambang) dilihat unsur-unsur yang terdapat didalam tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan.

b. Sensitivitas

Perkataan sensitif berarti “peka”. Oleh karena itu persyaratan sensitivitas pada dasarnya berarti penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara individual maupun kelompok. Pertanyaan dalam penilaian kinerja harus memiliki kemungkinan memperoleh jawaban, atau gejala yang diamati harus dapat dikategorikan, dalam suatu

skala dengan rentangan dari kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang terbaik sampai yang terburuk.

c. Reliabilitas

Pengertian reliabilitas seperti telah dikemukakan dalam uraian tentang metode seleksi sebagai kegiatan manajemen SDM, bermakna tingkat konsistensi (ketetapan) sebuah instrumen penilaian. Dengan demikian reliabilitas dimaksudkan dalam uraian ini adalah penilaian kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja.

2. persyaratan operasional yang terdiri dari:

d. akseptabel

akseptabel yang berarti dapat diterima, dapat diartikan juga bahwa penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, karena apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja. Dengan kata lain, persyaratan akseptabel berarti penilaian kinerja harus mampu mendefinisikan secara jelas dan tepat mengenai bentuk dan tingkatan perilaku/kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan dibidangnya masing-masing, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

e. Praktis

Penilaian kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut penilai maupun pekerja yang dinilai. Dari sudut penilai berarti mudah melaksanakan dan menafsirkan hasilnya. Sedang dari sudut yang

dinilai, penilaian kinerja harus mudah dalam mengerjakannya (Nawawi, 2008 : 255-263).

#### 2.2.18. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Tujuan manhaj islam dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah merealisasikan dua sifat yang mendasar didalamnya yaitu kuat dan amanah. Kedua sifat ini mencakup setiap sifat positif, dan terjadi pengulangan dalam Alquran penyebutan sifat para pemilik peranan penting lagi besar dengan kedua sifat tersebut. Syaikhul Islam Taimiyah menjelaskan hal ini dengan mengatakan

“Kepemimpinan memiliki dua pilar, yaitu kekuatan dan amanah, seperti disebutkan dalam firman Allah Ta’ala

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتُ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

*Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." (Al-Qashash:26)*

Ibnu Taimiyah apa yang dimaksudkan kedua sifat tersebut dengan mengatakan, “kekuatan dalam setiap kepemimpinan adalah sesuai porsinya. Dimana kekuatan dalam kepemimpinan berarti memiliki keberanian hati, pengalaman dalam perang, tipu daya didalamnya, karena perang adalah tipu daya, dan menguasai bentuk-bentuk peperangan. Sedangkan kuat dalam bidang penetapan hukum diantara manusia adalah berarti berlaku adil berdasarkan Alquran dan As sunnah, dan mampu melaksanakan hukum. Sementara amanah

adalah berarti takut kepada Allah dengan tidak menjual ayat-ayat-Nya dengan kehidupan dunia, dan meninggalkan rasa takut kepada manusia.

Dari keterangan tersebut nampak jelas bahwa kekuatan berbeda dari satu bidang kebidang yang lain. Dimana kekuatan dalam bidang perang, sebagai contoh, tidak sama dengan kekuatan dalam bidang industri. Karena itu sering kali seseorang yang kapabel dalam suatu bidang, namun tidak kapabel dalam bidang yang lain. Sebagaimana faktor juga mengharuskan terpenuhinya kecakapan ilmu pengetahuan, dimana seseorang harus pandai dalam pekerjaan, mengetahui tabiatnya dan tuntutan, disamping mampu dalam melaksanakannya. Hingga dapat disimpulkan bahwa “kekuatan” merupakan kata universal yang mencakup segala hal yang menjadi tuntutan pekerjaan, seperti kemahiran dan kemampuan. Ini yang pertama.

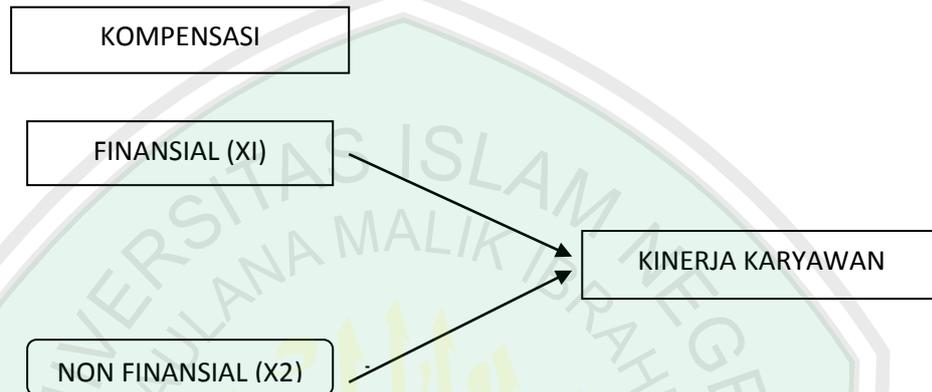
Sisi kedua, bahwa pekerja boleh jadi menguasai pekerjaan dan mampu melaksanakannya, namun menjadi malas dan tidak mengarahkan upaya yang bisa dilakukan ketika melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, pekerja harus juga memiliki sifat amanah disamping harus memiliki kekuatan (potensi). Dimana amanah merupakan tuntutan didalam setiap pekerjaan. Sebab amanah berarti harus ikhlas ketika melaksanakan pekerjaan, disamping harus mengarahkan upaya dalam melaksanakannya, dan merasa dalam pengawasan Allah. Secara umum, amanah adalah kata universal yang mencakup sebagai hal yang menjadi tuntutan pekerjaan tentang akhlak dan dengan makna yang komprehensif, amanah tidak mungkin terealisasi melainkan dalam payung iman kepada Allah dan komitmen kepada hukum-hukum islam.

Pada sisi lain, bahwa terpenuhinya unsur amanah dalam tenaga kerja pada khususnya dan manusia umumnya adalah faktor yang akan mencegah kerusakan dalam segala bentuknya dan dampaknya tentang penghamburan sumber ekonomi, kelemahan dalam melaksanakan merebaknya suap, dan perampasan harta kaum muslimin dan seterusnya (Jaribah, 2006:446-448)



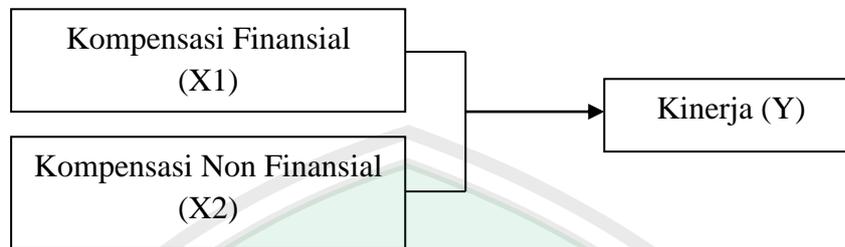
### 2.3. Model Konsep

Gambar 2.1  
Model Konsep



Dari bagan diatas dijelaskan bahwa pengaruh kompensasi cukup besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Baik kompensasi finansial (X1) atau non finansial (X2). Hal ini dikarenakan setiap manusia mempunyai keinginan untuk mencukupi setiap kebutuhan dan keinginannya. Semua itu tercapai karena hasil dari upaya manusia dalam bekerja. Dengan kenyamanan dan fasilitas yang memadai. Maka tercipta dengan sendirinya rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan perusahaan yang akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang telah di tentukan oleh perusahaan. Selain faktor diatas, faktor ketaatan pada Tuhan juga dapat menumbuhkan rasa kepuasan kerja yang juga dapat menjadi motivasi bagi karyawan perusahaan. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa selain sistem kompensasi, rasa ketaatan seorang hamba kepada Tuhannya juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan yang dapat membuahkan inovasi-inovasi dari keterampilan karyawan yang dapat menunjang keberhasilan untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan.

## 2.4. Model Hipotesis



Berdasarkan kerangka konseptual yang diajukan, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- Variabel kompensasi Finansial (X1) dan Non Finansial (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- Variabel kompensasi Finansial (X1) dan Non Finansial (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- Variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.