

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dapat memberikan arti penting dalam melaksanakan penelitian secara keseluruhan sehingga dapat memberikan beberapa informasi dan bahan yang dapat menjadi suatu acuan tertentu terhadap penelitian yang akan dilakukan

Peneliti pertama adalah Chanifah Dian A pada tahun 2007 dengan judul pengaruh kompensasi finansial tempat penelitian pada CV. Aneka usaha di daerah gondanglegi di kabupaten malang dengan beberapa kesimpulan hasil penelitian kompensasi finansial berpengaruh pada kinerja karyawan dimana kompensasi finansial langsung berpengaruh dominan pada variabel Y yaitu kinerja karyawan letak perbedaannya adalah pada variabel Y yakni kinerja

Trisworo sucihati Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja pada pada PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Ngadirejo Kota Kediri Secara Simultan, variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil uji $F < 5\%$ ($0.009 < 0.05$) Dan secara parsial variabel kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil uji $t < 5\%$ ($0.16 < 0.05$)

Mariana Analisis Penerapan Kompensasi Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Pegawai Hasil analisis linear berganda diperoleh nilai F

hitung sebesar 10,123 yang jauh lebih besar dari F tabel yaitu 3,18 yang berarti bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai. Parsial Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) terhadap produktivitas kerja pegawai. Kompensasi finansial (X_1) tidak berpengaruh nyata pada produktivitas kerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,200. Sedangkan kompensasi non finansial (X_2) berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,004

Sedangkan peneliti yang keempat adalah masrur pada tahun 2006 dengan judul pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan tempat penelitian pada perusahaan rokok di PT. Gandum Malang dengan kesimpulan kompensasi langsung berpengaruh secara dominan pada produktivitas kerja karyawan, dan letak perbedaan yakni pada variabel X yaitu pada Komensasi secara umum

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO.	Peneliti/ Tahun	Judul	Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Chanifah Dian A/ 2007	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	CV.Aneka Usaha Gondanglegi Malang (Penelitian Pada karyawan bagian Operasional)	Kompensasi Langsung (X_1) Kompensasi Tidak Langsung (X_2) Kinerja (Y)	Simultan : F hitung $\geq F$ tabel dengan nilai 18,033 $\geq 3,26$. Parsial: t hitung $>$ dari t tabel dengan nilai 2,479 > 2.000 . Yang paling dominan adalah X_1 sebesar 0,466 terhadap variabel terikat (Y)
2.	Triasworo Sucihati /2010	Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja	penelitian pada pada PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Ngadirejo Kota Kediri	Kompensasi Finansial (X_1) Kompensasi Non Finansial (X_2) Motivasi Kinerja (Y)	Secara Simultan, variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil uji F $<$ 5% (0.009 < 0.05), Dan secara parsial variabel

					kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil uji t <5% ($0.16 < 0.05$)
3.	Mariana Sari /2011	Analisis Penerapan Kompensasi Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Pegawai	Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Kabupaten Tulungagung	kompensasi finansial (X_1) kompensasi non finansial (X_2) produktivitas kerja pegawai (Y)	Hasil analisis linear berganda diperoleh -nilai F hitung sebesar 10,123 yang jauh lebih besar dari F tabel yaitu 3,18 yang berarti bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai. - Parsial Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial (X_1) dan

					<p>kompensasi non finansial (X_2) terhadap produktivitas kerja pegawai. Kompensasi finansial (X_1) tidak berpengaruh nyata pada produktivitas kerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,200. Sedangkan kompensasi non finansial (X_2) berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,004</p>
4.	Masrur/ 2006	Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Perusahaan Rokok PT. Gandum Malang	Kompensasi Langsung (X_1) Kompensasi Tidak Langsung (X_2) Produktivitas Kerja (Y)	<p>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</p>

					adalah variabel X_1 sebesar 0,255 terhadap variabel terikat (Y)
--	--	--	--	--	---

Sumber: Dari beberapa penelitian terdahulu

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1.. Kompensasi

2.2.1.1.Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut R.Wayne Mondy (2008: 4) Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005: 118) bahwa untuk lebih jelasnya definisi tentang kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

- Drs. Malayu S.P. Hasibuan

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan

- William B. Werther dan Keith Davis

Compensation is What employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation

(Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

- Edwin B. Flippo

Wages is defined as the adequate and aquitable remuneration of personnel for ther constribution to organizational objectives.

(Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi).

- Andrew F. Sikula

A compensation is anything that constitutes or regarded as an equivalent or recompense.

(Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen)

Sedangkan menurut Husein (2004) dalam Triton PB (2009:124) didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi, yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

2.2.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi Finansial

Menurut R. Wayne Mondy (2008: 4) jenis kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
2. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan wajib (jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan), tunjangan tidak wajib (bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan pengangguran, tambahan, layanan karyawan, bayaran premium) dan program bermanfaat

2.2.1.3. Filosofi Kompensasi

Filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi MSDM bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa.

Menurut Ati Cahayani (2009: 78) Filosofi kompensasi tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan masing-masing individu yang ada dalam perusahaan. Kebutuhan bisnis yang harus diperhatikan:

- Kinerja yang diutamakan apakah sejumlah kecil pelaku utama atau semua orang di semua tingkat organisasi
- Hal yang dapat dilakukan dengan baik dan kurang baik oleh perusahaan dan karyawannya dan cara yang dapat dilakukan oleh sistem kompensasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja
- Hal yang perlu dilakukan oleh organisasi dan anggotanya di masa depan
- Keseimbangan antara memberi kompensasi atas kinerja individu dan usaha untuk mengembangkan tim kerja yang lebih efektif
- Kinerja korporasi atau unit bisnis
- Jangka pendek versus jangka panjang sistem kompensasi harus merefleksikan kinerja yang baru lalu agar kredibel dan efektif, memiliki sasaran yang difokuskan untuk jangka pendek (karena paling efektif), serta harus mengenali kebutuhan bisnis untuk mengembangkan keterampilan karyawan pada masa yang akan datang (jangka panjang)

2.2.1.4. Karakteristik – Karakteristik Kompensasi

Menurut Ach. Sani Supriyanto & Mashuri M (2010:95) Terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik itu adalah:

1. Arti penting

Sebuah imbalan tidak dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang jika hal itu tidak penting bagi mereka. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi

2. Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan disediakan tergantung dari tingkat kerja tertentu, maka imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas

3. Frekuensi

Semakin sering imbalan diberikan, semakin besar potensinya untuk memengaruhi kerja pegawai. Oleh karena itu, imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

4. Visibilitas

Imbalan-imbalan yang kelihatan (*visible*) mempunyai keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

5. Biaya

Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi

2.2.1.5. Asas Kompensasi

Menurut Triton PB (2009:132) diuraikan secara ringkas dan padat mengenai asas-asas pemberian kompensasi:

1. Asas adil.

Adil dalam pemberian kompensasi bukanlah berarti bahwa setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama, tetapi justru nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, risiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerja, serta memenuhi persyaratan internal konsistensi. Asas adil dalam pemberian kompensasi ini dalam jangka panjang apabila telah terpenuhi akan memungkinkan tercapainya kondisi pekerjaan yang

diwarnai oleh kerjasama yang baik, semangat kerja yang baik, disiplin, stabil, dan tercipta suasana yang menyenangkan (*joyful*)

2. Asas Layak dan Wajar

Asas layak dan wajar berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan tidak biasanya ditentukan berdasarkan ketentuan upah minimum yang diberlakukan pemerintah dan konsistensi eksternal lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikat pekerja, dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

2.2.1.6. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Triton PB ((2009:133) metode kompensasi dapat dibedakan secara umum dalam bentuk metode tunggal dan metode jamak, sebagai berikut:

1. Metode tunggal

Metode tunggal adalah suatu metode dalam penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Selanjutnya tingkat golongan dan gaji pokok dari seorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang jadi standarnya. Sebagai contoh, pada instansi

pemerintah sudah ada ketetapan bahwa seseorang dengan ijazah formal ijazah S-1, maka golongannya adalah IIIa, dan hal ini berlaku sama untuk setiap departemen.

2. Metode jamak

Metode jamak adalah suatu metode dimana dalam gaji pokok penentuannya dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya ijazah, tetapi juga pertimbangan-pertimbangan lainnya, misalnya pertimbangan sikap keluarga, tanggungan dalam keluarga, dan lain sebagainya. Dengan pertimbangan-pertimbangan yang cukup banyak ini, maka standar gaji yang pokok dalam metode jamak ini pasti tidak ada. Metode standar ganda ini dalam kenyataan sehari-hari dapat dijumpai pada perusahaan-perusahaan yang belum benar-benar profesional dan masih ditemukan adanya diskriminasi

2.2.1.7. Prinsip Manajemen Kompensasi

Menurut Sjafriz Mangkuprawira, (2004:197) bahwa ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kerja
3. Mempertimbangkan keuangan perusahaan
4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tetangga kerja yang sejenis
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan tidak dalam golongan yang sama

6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kerja karyawan

2.2.1.8. Tujuan Manajemen Kompensasi

Sedangkan menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:101) bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

2. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

4. Pengkaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi

Berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada

keseimbangan antara “input” (syarat - syarat) dan “Output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Dari pemaparan mengenai tujuan kompensasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif, baik bagi organisasi yang mengorbankan sumber dananya maupun pihak pekerja yang mengorbankan daya upayanya.

2.2.1.9. Tahap-Tahap Manajemen Kompensasi

Menurut Magkuprawira (2004:199) dalam Meldona (2009:300) menjelaskan bahwa untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut:

Fase 1: Melakukan evaluasi dan analisis pekerjaan, seperti yang dijelaskan dibagian terdahulu, bahwa analisis pekerjaan diperlukan untuk menghasilkan deskripsi, spesifikasi dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

Fase 2: Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

Fase 3: Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja

Fase 4: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaran yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal

Tampak bahwa keseluruhan tahap tersebut tidaklah sederhana. Yang jelas dalam praktiknya bisa jadi perusahaan dapat melakukan modifikasi tanpa harus menghilangkan substansinya, yaitu dalam menetapkan nilai pembayaran bagi karyawan.

2.2.1.10. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:127) Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

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

3. Serikat Buruh/ Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil

Ada alasan yang layak ketika serikat pekerja cenderung untuk meningkatkan tingkatan upah, walaupun ini adalah lebih mungkin jika suatu industri telah terorganisir oleh serikat pekerja yang kuat, kebijakan kompensasinya akan terpengaruhi (Prof. Dr. Veithzal Rivai 2003:364)

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 84) bahwa peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga dan bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

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

Menurut Drs. IG. Wursanto (1988: 44) bahwa dengan mengadakan klasifikasi jabatan (job classification atau position classification) dapat diperoleh kualifikasi manajer, karena dalam klasifikasi jabatan telah ditentukan persyaratan yang perlu untuk memangku jabatan tertentu.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya

lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil

9. Kondisi Perekonomian Nasional

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

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya . tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/ balas jasanya relatif rendah

2.2.1.11. Sistem, Kebijakan dan Waktu Pembayaran Kompensasi

1. Sistem Kompensasi

Menurut H.Malayu S.P. Hasibuan (2005: 123) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sebagai berikut:

- Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya

- Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis

pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi

- Sistem Borongan

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

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi seorang majikan juga mempengaruhi upah dan tunjangan yang dibayarnya, karena kebijakan-kebijakan ini memberikan garis pedoman kompensasi yang penting. Satu pertimbangan adalah apakah anda ingin menjadi seorang pemimpin atau pengikut menyangkut pembayaran. Misalnya, sebuah rumah sakit mungkin memiliki satu kebijakan untuk perawat yang baru mulai dengan gaji sekurang-kurangnya 20% diatas upah pasar yang berlaku. Kebijakan penting lain mencakup basis untuk peningkatan gaji, kebijakan promosi dan demosi, kebijakan pembayaran lembur, dan kebijakan menyangkut pembayaran masa percobaan dan cuti wajib militer, tugas yuri, dan liburan. Kebijakan kompensasi biasanya ditulis oleh manajemer SDM atau manajer kompensasi bersama dengan manajemen puncak (Gary Dessler 1997:89)

Menurut H.Malayu S.P. Hasibuan (2005: 126) bahwa Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat

mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak

Rencana kompensasi harus melanjutkan tujuan strategik perusahaan, manajemen harus menghasilkan sebuah strategi penghargaan bersama (*aligned reward strategy*). Dengan kata lain, manajemen harus menayakan’’ bagaimana saya dapat membangun sebuah portofolio total dari program penghargaan yang semuanya berhubungan baik dengan keberhasilan bisnis jangka pendek atau panjang, meningkatkan nilai yang sebenarnya kepada karyawan?’’ tugas mendasar pengusaha adalah selalu menciptakan sejumlah penghargaan, paket penghargaan total yang secara khusus bertujuan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mendukung dan mencapai strategi kompetitifnya (Gary Dessler 2009:51)

Sedangkan Menurut Henry Simamora (2006:470) kebijakan-kebijakan tertentu perlu dirumuskan sebelum sebuah sistem kompensasi yang berhasil dapat dibentuk dan diterapkan. Pada hakikatnya, kebijakan kompensasi sangat dipengaruhi oleh tujuan dan lingkungan organisasi. Kebijakan kompensasi harus berhubungan dengan faktor-faktor berikut:

- Tingkat gaji minimum dan maksimum (mempertimbangkan nilai pekerjaan bagi organisasi, kemampuan organisasi untuk membayar, peraturan pemerintah, pengaruh serikat pekerja, dan tekanan pasar tenaga kerja).
- Hubungan umum di antara tingkat-tingkat gaji (yakni, antara manajemen senior dan manajemen operasi, karyawan operasional dan penyelia).
- Pembagian nilai rupiah keseluruhan kompensasi (yaitu, berapa persen untuk gaji pokok, untuk program insentif, dan untuk tunjangan).

Selain faktor-faktor di atas, organisasi harus mengambil keputusan berkenaan dengan berapa besar dana yang harus dialokasikan untuk kenaikan gaji untuk tahun depan, siapa yang akan merekomendasikannya, dan bagaimana kenaikan itu akan ditetapkan.

3. Waktu pembayaran kompensasi

Menurut H.Malayu S.P. Hasibuan (2005: 127) bahwa kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi

hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling cepat.

2.2.1.12. Keadilan Kompensasi

Dalam kompensasi, teori keadilan (*equity theory*) harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan pegawai. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi pegawainya. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, sistem ini juga harus dijelaskan kepada para pegawainya. Sistem kompensasi yang paling adil dan wajar adalah apabila pegawai merasakan bahwa sistem tersebut memang benar-benar adil (Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah 2009:214)

Menurut R.Wayne Mondy (2008:5) Teori keadilan (*equity theory*) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka. Teori tersebut dikembangkan dari teori perbandingan sosial (*social comparison theory*) teori yang menyatakan bahwa orang-orang harus menilai dan mengetahui tingkat kerja mereka dan ketepatan sikap mereka dalam sebuah situasi.

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan

terhadap kerja setiap individu. Biaya keadilan kompensasi merupakan biaya signifikan dalam kebanyakan organisasi. Sebagai contoh, pada sebuah hotel besar, gaji dan tunjangan karyawan menghabiskan sekitar 50% dari seluruh biaya. Meskipun biaya keadilan kompensasi relatif mudah dihitung, nilai yang didapat pengusaha dan karyawan lebih sulit diidentifikasi untuk mengadministrasikan biaya-biaya ini secara bijaksana maka perlu ada kerja sama antara sumber daya manusia dan para manajer. Keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau gaji

Menurut Gary Dessler (1997: 89) bahwa kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam menentukan tarif pembayaran, khususnya keadilan eksternal dan keadilan internal. Secara eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif dalam organisasi lain atau seorang majikan akan mengalami kesulitan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat. Tarif pembayaran juga harus adil secara internal: masing-masing karyawan hendaknya memandang pembayarannya sebagai sama dengan yang tarif pembayaran lain yang ada dalam organisasi. Beberapa perusahaan menyelenggarakan survei untuk mempelajari persepsi dan perasaan karyawan tentang sistem kompensasi mereka. Pertanyaan-pertanyaan yang secara khusus diajukan meliputi “seberapa puas anda dengan upah anda?” “kriteria apakah yang digunakan untuk meningkatkan upah terakhir anda ?” dan faktor-faktor apakah yang anda yakin gunakan ketika gaji anda ditetapkan?”

Dinegara kita, faktor kemampuan perusahaan dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belumlah berada dalam proporsi yang setepat-

tepatnya bila perusahaan mengalami keuntungan. Para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan demikian dalam keadaan sebaliknya (Drs. Moekijat 1999: 53)

Imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan perusahaan atau atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka. Ada kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka.

Menurut Robert L.Mathis & Jhon H. J (2002:129) bahwa orang ingin diperlakukan secara adil di semua aspek kompensasi, termasuk gaji pokok, insentif dan tunjangan. Ini adalah konsep kesetaraan, yaitu keadilan yang dipersepsikan di dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan oleh individu (*input*) dengan apa yang diterima individu (*hasil*).

Ada beberapa jenis keadilan menurut R.Wayne Mondy (2008: 6) yaitu meliputi sebagai berikut:

- Keadilan finansial (*equity financial*) diartikan sebagai sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan. Sebagaimana akan terlihat perusahaan dan masing-masing individu memandang keadilan dari beberapa

sudut pandang. Idealnya kompensasi akan adil bagi semua pihak terkait , dan karyawan akan mempersepsikannya demikian

- Keadilan eksternal (*external equity*) terwujud ketika karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain.

Menurut Randal S.S & Susan E.Jackson (1996:116) Keadilan ekstenal membutuhkan pelaksanaan survei upah pasar eksternal, penetapan kebijakan upah, dan pengembangan struktur upah termasuk rentang, tingkat terendah, atau insentif

- Keadilan internal (*internal equity*) terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaannya dalam organisasi yang sama. Evaluasi kerja merupakan alat utama untuk menentukan keadilan internal
- Keadilan karyawan (*employee equity*) terwujud ketika para individu yang menjalankan pekerjaan serupa pada perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kerja dan senioritas.
- Keadilan tim (*team equity*) tercapai ketika tim diberi imbalan berdasarkan imbalan produktivitas kelompoknya. Namun mencapai keadilan bisa menjadi masalah saat menyentuh masalah insentif tim. Jika seluruh anggota tim berkontribusi sama, hal itu tidak menjadi masalah. Namun hal itu biasanya tidak terjadi jika anggota tim yang lebih produktif bisa menutupi anggota lain yang hanya bermalas-malasan.

2.2.1.13. Sistem Kompensasi yang Kompetitif dan Efektif

1. Sistem Kompensasi yang Kompetitif

Menurut Nawai (2010) dalam Ach. Sani S (2010: 93), ada empat unsur pokok dalam sistem kompensasi yang kompetitif, yaitu:

- Rencana pengupahan harus dihubungkan dengan strategi bisnis organisasi/perusahaan
- Besarnya upah total harus mempertimbangkan pula faktor pertumbuhan ekonomi nasional, termasuk inflasi, dan faktor peraturan pemerintah tentang pengupahan, misalnya UMR.
- Upayakan suatu struktur pengupahan yang dapat dikembangkan sebagai sistem pengupahan terbaik, dalam arti dapat dipahami para pekerja, dan berfungsi atau diterima oleh para pekerja pada semua tingkat posisi/jabatan dalam organisasi
- Rancangan struktur pengupahan dengan mempertimbangkan berbagai isu tentang tenaga kerja sebagai penerima upah.

2. Sistem Kompensasi yang Efektif

Menurut Ach. Sani S & Mashuri M (2010: 97) bahwa organisasi harus melakukan empat hal dalam rangka menciptakan sistem kompensasi yang efektif, yaitu:

- Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam organisasi

- Melakukan penilaian pekerjaan dikaitka dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya peringkat pekerjaan, penentuan nilai, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam oraganisasi
- Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal

Menentukan harga tiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini perlu dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja

2.2.1.14. Tinjauan Yuridis Kompensasi

UU No.13 Tahun 2003 Bab X tentang Perlindungan, Pengupahan, dan Kesejahteraan terdapat beberapa pasal yang mengatur dan memuat tentang kompensasi. Beberapa contoh pasal-pasal itu antara lain:

Pasal tentang Perlindungan

1. Pasal 79

(1) Pengusaha wajib memberi waktu istirahat dan cuti kepada buruh/pekerja

(2) Isinya memuat tentang lamanya waktu istirahat dalam ayat (1)

2. Pasal 80

Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya kepada pekerja/buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya.

3. Pasal 82

- (1) Pekerja/buruh perempuan berhak memperoleh istirahat selama 1,5(satu setengah) bulan sebelum saatnya melahirkan anak dan 1,5(satu setengah)bulan sesudah melahirkan menurut perhitungan dokter kandungan atau bidan.
- (2) Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran kandungan berhak memperoleh istirahat 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandunganatau bidan.

4. Pasal 86

- (1) Setiap pekerja /buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas:
 - a. keselamatan dan kesehatan kerja
 - b. moral dan kesusilaan;dan
 - c. perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
- (2) Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.

- (3) Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat(1) dan ayat(2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal tentang Pengupahan

1.Pasal 88

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- (2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh
- (3) Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat(2) meliputi:
- a. upah minimum
 - b. upah kerja lembur
 - c. upah tidak masuk kerja karena berhalangan
 - d. upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain diluar pekerjaanya.
 - e. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya
 - f. bentuk dan cara pembayaran upah

- g. denda dan potongan upah
- h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah
- i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional
- j. upah untuk pembayaran pesangon
- k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan

Pasal tentang Kesejahteraan

2. Pasal 99

- (1) Setiap pekerja/buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja
- (2) Jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat(1) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.2.1.15. Tinjauan Kompensasi dalam Perspektif Islam

Sebagai manusia yang mempunyai beberapa kebutuhan yang sangat beragam dan terkadang seseorang tidak mampu untuk memenuhi apa yang telah menjadi kebutuhannya sendiri, sehingga munculnya keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat mendorong seseorang untuk melaksanakan kerjasama sehingga dari masing-masing pihak harus saling ada kerelaan keikhlasan untuk saling mendukung masing-masing kebutuhannya. dalam Al-qur'an dijelaskan:

نُوا مَا بِأَحْسَنِ أَجْرِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَطْيَبَ حَيَوةٍ فَلَنَحْيِيَنَّهُ مُؤْمِنًا وَهُوَ تَىٰ أَوْ ذَكَرٍ مِّنْ صَالِحٍ أَعْمَلٍ مَّنْ

يَعْمَلُونَ كَا ﴿٤٧﴾

97. 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. An-nahl 97

يُظَامُونَ لَا وَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَلِيُوفِيَهُمْ عَمَلُوا مِمَّا دَرَجَتٌ لِّكُلِّ ﴿١٩﴾

19. 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. Al ahqaf 19

Artinya disini sangat menekankan arti dari pekerjaan tersebut yang baik menurut agama islam yakni apa yang telah dikerjakan seorang dalam suatu perusahaan pantas mendapatkan suatu ganjaran atau balasan berupa gaji atau yang lainnya sehingga mereka tidak merasa ada keberatan dalam mencari nafkah mereka dalam suatu perusahaan

يَعْمَلُونَ عَمَّا يَغْفِلُونَ رَبُّكَ وَمَا عَمِلُوا مِمَّا دَرَجَتٌ لِّكُلِّ ﴿١٢٢﴾

132. Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan. Al an'am 132

Ditekankan dalam ayat dan diatas bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman. Artinya bahwa dalam islam mengajarkan bahwa balas jasa atau pemberian kompensasi dari perusahaan harus juga diberikan balasan yang baik pula sama dengan apa yang telah dikerjakannya, telah dijelaskan bahwa dalam ayat tersebut menyatakan islam sangat mengajarkan suatu balasan tertentu dari seseorang yang telah berusaha untuk menjadi apa yang telah mereka yakni dalam bekerja dalam suatu organisasi ataupun dalam suatu perusahaan sangat diharapkan kompensasi sebagai timbal balik dari pekerjaan seseorang

مَا فِئْتِكُمْ وَالشَّهَادَةَ الْغَيْبِ عَلِيمٍ إِلَى وَسْتَرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلِكُمْ اللَّهُ فَسِيرَى أَعْمَلُوا وَقُلِ

تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ

105. 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.(At-taubah 105)

نَيَّعْمُونَ الَّذِينَ يَسْتَوِي هَلْ قُلُّ رَبِّهِ رَحْمَةً وَيَرْجُوا الْآخِرَةَ يَحْذَرُونَ قَائِمًا سَاعِدًا اللَّيْلِ أَنَاءَ قَنَيْتَ هُوَ مَنْ

﴿الْأَلْبَابِ﴾ وَلَوْ آيْتَدَّ كُرَّ إِنَّمَا يَعْلَمُونَ لَا وَالَّذِي

9. (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran. (Az-zumar 9)

﴿تَعْمَلُونَ﴾ كُنْتُمْ مَا إِلَّا تَجْرُونَ وَلَا شَيْءًا نَفْسُ تُظَلَمُ لَا فَالْيَوْمَ

54. Maka pada hari itu seseorang tidak akan dirugikan sedikitpun dan kamu tidak dibalasi, kecuali dengan apa yang Telah kamu kerjakan.(Yaasin 54)

﴿سَعَى مَا إِلَّا لِلْإِنْسَانِ لَيْسَ وَأَنْ

39. Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya (An-najmu 39)

Setelah besaran gaji berdasarkan produktivitas marjinal ketemu angkanya, kedua belah pihak kemudian melakukan *bargaining* berdasarkan perubahan umum tingkat harga barang dan biaya kebutuhan hidup, sehingga upah riil merupakan hasil persetujuan kedua belah pihak. Islam selalu memotivasi untuk memberikan penjelasan (dan persetujuan) besaran gaji dari kedua belah pihak. Nabi bersabda: "Sesungguhnya Nabi melarang mempekerjakan buruh sampai ia menjelaskan besaran upahnya, melarang Lams, najash dan ilqa" al-hajr"

Islam sangat menganjurkan umatnya untuk bekerja dalam mencari nafkah di dunia maka sangatlah lumrah bahwa ajaran islam menedepankan apa yang telah menjadi balasan terhadap apa yang mereka kerjakan dan islam mengajarkan arti dalam mengerjakan sesuatu dalam suatu kebaikan artinya dalam suatu budata perusahaan atau organisasi sangat ditekankan pula arti sebuah aturan dalam mencari pekerjaan dan tidak luput dari arti sebuah keadilan maka kompensasi secara adil sangatlah diharapkan dan ditekankan menurut jenis dan proses pekerjaan seseorang tersebut.

Ibnu Majah telah meriwayatkan dari Ibnu Umar *radhiallahu 'anhuma* dan Thabrani meriwayatkan dari Jabi *radhiallahu 'anhu* serta Abu Ya'la juga meriwayatkan dari Abu Hurairah *radhiallahu 'anhu*, ia berkata, Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda,

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.”

Para ulama juga telah menganggap bahwa menunda pembayaran gaji pekerja atau tidak memberikannya setelah pekerjaan diselesaikan, termasuk dosa besar berdasarkan ancaman yang sangat dahsyat ini. Karena, penundaan pembayaran dari orang yang kaya merupakan bentuk kezaliman, sebagaimana yang disebutkan dalam pembahasan *ghashab*. Di antara bentuk kezalimannya adalah tidak memberikan sama sekali hak-hak pekerja, sedang para pekerja tidak memiliki bukti. Bahkan, terkadang membebaninya dengan pekerjaan atau menambah waktu kerja (lembur), tapi hanya memberikan gaji pokok saja tanpa membayar pekerjaan tambahan atau waktu lembur dengan memanfaatkan momentum minimnya lowongan pekerjaan dan kelemahan pihak pekerja. terkadang pula, terjadi penundaan pembayaran gaji dan tidak memberikannya kecuali dengan usaha keras para pekerja dengan tujuan agar para pekerja melepaskan haknya dan tidak menuntut haknya kembali.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ فَقَالَ
أَصْحَابُهُ وَأَنْتَ فَقَالَ نَعَمْ كُنْتُ أُرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطٍ لِأَهْلِ مَكَّةَ

“Dari Abu Hurairah, Rasul bersabda: Allah tidak mengutus Rasul kecuali sebelumnya ia sebagai pengembala, sahabat bertanya anda ya Rasul. Rasul menjawab: Aku mengembala kambing penduduk Mekah dengan upah beberapa qirath”.

Tidak ada alasan untuk tidak membayar upah apabila pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja telah selesai dikerjakannya. Bahkan dalam salah satu

hadis qudsi orang yang tidak mau membayar upah dinyatakan sebagai musuh Allah sebagaimana dalam hadis berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أُعْطِيَ بِي ثُمَّ عَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ

“Abu Hurairah berkata bahwa Rasul bersabda firman Allah: ada tiga yang menjadi musuh Saya di hari kiamat, 1. Orang yang berjanji pada-ku kemudian ia melanggarnya 2. Orang yang menjual orang merdeka lalu ia memakan hasil penjualannya 3. Orang yang mempekerjakan orang lain yang diminta menyelesaikan tugasnya, lalu ia tidak membayar upahnya”

Dari hadis di atas, terlihat bahwa Allah memusuhi semua orang yang menzalimi orang lain, namun dalam hadis ini ada penguatan terhadap tiga jenis praktek penzaliman (pelanggaran sumpah atas nama Allah; trafiking (penjualan orang), dan tidak membayar upah pekerja). Penzaliman yang dilakukan dengan tidak membayar upah atau kompensasi, karena jerih payah dan kerja kerasnya tidak mendapatkan balasan, dan itu sama dengan memakan harta orang lain secara tidak benar. Hadis ini menjadi dalil bahwa upah merupakan hak bagi pekerja yang telah menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Sebagai pengimbang dari kewajibannya melakukan sesuatu, maka ia mendapatkan upah sesuai dengan yang telah disepakati bersama.

2.2.2. Produktivitas Kerja

2.2.2.1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 17) bahwa dalam doktrin pada konferensi oslo 1984, tercantum definisi umum produktivitas semesta , yaitu: ‘‘Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit

Menurut Dra. Justine T. Sirait (2006:248) Produktivitas sering diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau perbandingan antara pengorbanan(input) dengan penghasilan (output).

Secara filosofis produktivitas merupakan sikap mentalyang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dengan hari ini.Sikap yang diuraikan seperti di atas tentu sangat diperlukan untuk menjawab berbagai tantangan dalam melakukan berbagai aktivitas dandiharapkan dapat menciptakan suasana kehidupan kerja dan prosedur kerjayang lebih baik serta dapat menciptakan metode dan sistem kerja yang produktif. Sehingga dapat menghindari pemborosan yang pada akhirnya akan mendatangkan kerugian bagi pihak perusahaan.

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas

dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input. atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kerja, seperti misalnya jumlah makan siang yang dilayani dalam kafetaria sekolah atau jumlah penangkapan yang dilakukan oleh polisi dan identifikasi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu. (Ambar Teguh Sulistiyan & Rosidah 2003:199)

Pengertian diatas menunjukkan produktivitas total, karenadikaitkan dengan masukan secara keseluruhan pula, sedangkan bila salahsatu unsur masukan yang diperhitungkan misalnya tenaga kerja makadinamakan produktivitas partial (produktivitas kerja karyawan), karenaditinjau dan diperhitungkan khususnya hanya pada unsur tenaga kerja saja.Kemudian keluaran yang dihasilkan adalah hasil produksi dari karyawantersebut.Bila kita berbicara masalah produktivitas kerja maka tentu tertujupada output atau hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.

Dari pembahasan sebelumnya telah diuraikan bahwa untukmengatasi menurunnya mutu kerja karyawan dalam menjalankan aktifitasdiperusahaan diperlukan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik.Winardi dalam kamus ekonomi yang menyatakan bahwaproduktivitas adalah jumlah yang dihasilkan setiap pekerjaan dalam waktujangka tertentu. Hal tersebut tergantung kepada perkembangan teknologialat-alat produksi, organisasi dan manajemen, syarat-syarat kerja danbanyak faktor kerja lainnya.Sedangkan Komarudin

mengatakan, bahwa tidak akan menjamin secara pasti bahwa mereka akan menunjukkan produktivitas yang sangat tinggi.

Produktivitas sangat berkaitan dengan prestasi kerja karena dengan produktivitas yang tinggi berarti karyawan tersebut memiliki prestasi kerjanya yang tinggi, perlu juga adanya kreatifitas yang maksudnya bahwa individu tersebut tidak malas, penuh imajinasi, inovatif dan penuh daya kreatif. Untuk itu diperlukan suatu teknik-teknik tertentu bagi seorang manajer bagaimana ia memotivasi dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai.

.Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan hasil yang di capai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Sehingga dapat dikemukakan bahwa produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, teknologi, manajemen sumber daya manusia dan informasi yang digunakan dengan tujuan memproduksi barang dan jasa secara ekonomis. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena peralatan produksi, teknologi serta sistem manajemen pada hakekatnya adalah hasil karya manusia.

2.2.2.2. Pengukuran Tingkat Produktivitas

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah(2003:200) ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain.

1. Knowledge

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas , sehingga pengetahuan yang luas dapat diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif

2. Skills

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat keprofesionalan, dengan keterampilan yang dimiliki dapat diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan produktif

3. Abilities

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, konsep ini jauh lebih luas , karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula

4. Attitude&Behaviors

Perilaku seseorang akan ditentukan oleh kebiasaan seseorang sehingga tertanam dalam dirinya kemudian dengan hal tersebut dapat mendukung kerja yang efektif dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.

2.2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Payaman J. Simanjuntak (1985) dalam Ach.Sani S (101: 2010) Faktor- faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, antara lain tingkat pendidikan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan, dan latihan
2. Sarana pendukung menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri dan menyangkut kesejahteraan karyawan tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja
3. Supra sarana. Aktivitas perusahaan selalu dipengaruhi oleh apa yang terjadi di luarnya, seperti faktor-faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, lingkungan hidup dan lain-lain. Kebijakan pemerintah di bidang ekspor-impor, pembatasan dan pengawasan juga mempengaruhi ruang gerak pimpinan perusahaan dan jalannya aktivitas di perusahaan

2.2.2.4. Cara meningkatkan produktivitas

Menurut bidang yang berkaitan dengan program-program peningkatan produktivitas antara lain adalah yang pertama mencakup dinamika struktur organisasi, kedua mencakup proses-proses dalam MSDM, dan ketiga mencakup mekanisme pelaksanaan MSDM.

Menurut Gomes (1995) dalam Triton PB (2009:85) lingkup perbaikan produktivitas adalah:

- Fleksibilitas dalam melakukan prosedur-prosedur pelayanan sipil
- Sentralisasi manajemen yang mendukung pelayanan, antara lain meliputi menetik, daftar gaji, dan pembelian
- Mengumpulkan laporan-laporan keuangan untuk meningkatkan pendapatan
- Desentralisasi yang terpilih atau reorganisasi kedalam unit-unit yang sama
- Pemakaian yang meningkat mengenai ukuran-ukuran kinerja dan standar-standar kerja untuk memonitor produktivitas
- Konsolidasi pelayanan-pelayanan
- Penggunaan model-model keputusan ekonomi rasional untuk menjadwalkan dan masalah konservasi energi lainnya
- *Recycling projects*

2.2.2.5. Produktivitas Kerja Menurut Islam

Produktivitas, secara terminology sangat erat kaitannya dengan kata yang telah kita bahas dalam paragraph pertama tadi, yaitu bekerja. bahwa produktivitas dalam Islam, khususnya yang dibahas didalam Al-qur'an merupakan sesuatu konsep yang sangat penting. Adapun ayat – ayat yang membahas mengenai produktivitas antara lain adalah : Q.S An-Nisa' ayat 95,

فَضَّلَ وَأَنْفُسِهِمْ بِأَمْوَالِهِمْ لِلَّهِ سَبِيلًا فِي الْمَجَاهِدِ وَالضَّرَرِ أَوْلَىٰ غَيْرَ الْمُؤْمِنِينَ مِنَ الْقَاعِدِ وَيَسْتَوِي لَأَنَّ

الْمَجَاهِدِينَ وَاللَّهُ وَفَضَّلَ الْحُسْنَىٰ اللَّهُ وَعَدَّ وَكُلًّا دَرَجَةَ الْقَاعِدِينَ عَلَىٰ وَأَنْفُسِهِمْ بِأَمْوَالِهِمْ الْمَجَاهِدِينَ اللَّهُ

عَظِيمًا جَزَاءَ الْقَاعِدِينَ عَدَّ

95. “tidaklah sama antara orang beriman yang duduk (yang tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur (halangan) dengan harta dan jiwanya. Allah melebihkan derajat orang – orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa halangan). Kepada masing – masing, Allah menjanjikan (pahala) yang baik (surga) dan Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang yang duduk dengan pahala yang besar”.

Apabila hal tersebut dilaksanakan secara baik apa yang telah dijanjikan Allah SWT dalam QS An-Nisa’ ayat 95 tadi, bahwa Allah SWT akan memberikan imbalan bagi kita pahala yang sangat besar (surga). Dengan kata lain, apabila kita bekerja secara produktif maka Allah SWT akan memberikan nikmat kepada hambanya.

Dalam ayat lain Allah juga berfirman:

سَعَىٰ مَا إِلَّا لِإِلَّا نَسْنَنَ لَيْسَ وَأَنَّ

39. Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya,

﴿يُرَىٰ سَوْفَ سَعِيهِ ۖ وَأَنَّ

40. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).

﴿الْأَوْفَىٰ الْجَزَاءَ سَجَرَهُ ثُمَّ

41. Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna,

Telah dijelaskan bahwa usaha atau produktivitas dalam kerja sangat dibutuhkan sehingga apa yang telah mereka lakukan dalam artian disini adalah selalu produktif dalam bekerja maka Allah akan memberikan balasan atau ganjaran yang setimpal dengan apa yang mereka lakukan yaitu dengan balasan yang sempurna yaitu apa yang telah menjadi aturan tersendiri bahwa dalam hal seseorang yang melakukan produktivitas kerja secara baik akan mendapatkan kompensasi yang sesuai juga dengan apa yang telah dikerjakan

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ أَبِي أَسْمَاءَ عَنْ عِيَّاشِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ بَجِيرِ بْنِ سَعْدٍ عَنْ خَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ عَنْ الْمُقَدَّمِ بْنِ مَعْدِيكَرِبَ

الرُّبَيْدِيِّ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا كَسَبَ الرَّجُلُ كَسَبًا أَطْيَبَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ وَمَا أَنْفَقَ الرَّجُلُ

عَلَىٰ نَفْسِهِ وَأَهْلِيهِ وَوَلَدِهِ وَخَادِمِيهِ فَهُوَ صَدَقَةٌ

“Telah menceritakan kepada kami Hisyam bin Ammar berkata, telah menceritakan kepada kami Isma'il bin 'Ayyasy dari Bahir bin Sa'd dari Khalid bin Ma'dan dari Al Miqdam bin Ma'dikarib Az Zubaidi dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "Tidak ada yang lebih baik dari usaha seorang laki-laki kecuali dari hasil tangannya sendiri. Dan apa-apa yang diinfakkan oleh seorang laki-laki kepada diri, isteri, anak dan pembantunya adalah sedekah.”
Kitab Ibnu Majah (2129)

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ الْخُرَاعِيُّ وَالْحَجَّاجُ وَالْهَيْمِيُّ بْنُ جَمِيلٍ قَالُوا حَدَّثَنَا حَمَّادٌ عَنْ تَابِتٍ عَنْ أَبِي رَافِعٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كَانَ زَكَرِيَّا نَجَارًا

“Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Yahya berkata, telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Abdullah Al Khuza'i dan Al Hajjaj dan Al Haitam bin Jamil mereka berkata; telah menceritakan kepada kami Hammad dari Tsabit dari Abu Rabi' dari Abu Hurairah bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Zakaria adalah seorang tukang." Kitab Ibnu Majah (2141)

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رُمْحٍ حَدَّثَنَا اللَّيْثُ بْنُ سَعْدٍ عَنْ نَافِعٍ عَنِ الْقَاسِمِ بْنِ مُحَمَّدٍ عَنْ عَائِشَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ أَصْحَابَ الصُّورِ يُعَذَّبُونَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يُقَالُ لَهُمْ أَحْبَبُوا مَا خَلَقْتُمْ

“Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Rumh berkata, telah menceritakan kepada kami Al Laits bin Sa'd dari Nafi' dari Al Qasim bin Muhammad dari 'Aisyah bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda:

"Sesungguhnya para pelukis pada hari kiamat akan disiksa. Dikatakan kepada mereka, "Hidupkanlah apa yang telah engkau ciptakan". Ibnu Majah (2142)

2.2.3. Hubungan antara Kompensasi Finansial dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Dr. Moeheriono (2009:168) tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (reward) adalah untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kerjanya dan mempertahankan karyawan yang kompeten bertahan di perusahaan. Dengan merancang imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, disatu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, disisi lain imbalan akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi di mana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kerja yang terbaik bagi organisasi. Akibatnya, jika imbalan yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan tidak mencapai sasaran karena imbalan tersebut tidak memengaruhi kerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia saja. Imbalan yang terlalu tinggi juga akan meningkatkan biaya operasi.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil (H. Malayu S.P. Hasibuan 2005:128). Sedangkan menurut Henry Simamora (2006:512) bahwa tatkala kinerja terkait dengan imbalan, orang-orang dengan produktivitas tinggi akan lebih termotivasi

Semakin meningkatnya produktivitas akan semakin menguntungkan bagi perusahaan maupun karyawan dan akan semakin meningkatkan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan dalam bersaing. Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan keunggulan dalam sumber daya manusianya, yang berarti juga keunggulan bagi perusahaan, maka perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka). (Mutiarasari S. Panggabean 2002:84)

Sedangkan Menurut Ach. Sani Supriyanto & Mashuri M (2010:105) Produktivitas kerja karyawan seringkali sangat tergantung pada tingkat insentif yang diberikan oleh perusahaan, karena dengan pemberian insentif yang diberikan yang lebih tinggi atau besar pekerja mampu meningkatkan produktivitas kerjanya agar bekerja lebih giat lagi dan lebih keras lagi

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa pemberian insentif atau kompensasi sebagai pendorong dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, dimana para pekerja akan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai standar produksi yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan perusahaan tercapai. Produktivitas kerja itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun faktor-faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, etika kerja, motivasi, gizi dan

kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi manajemen dan kesempatan berprestasi.

2.3. Model Konseptual

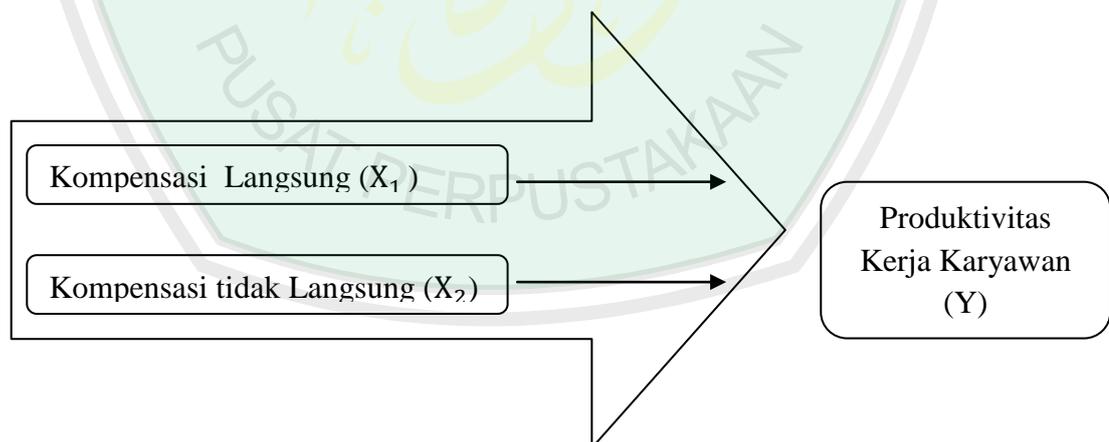
Gambar 2.4. Model Konsep Penelitian



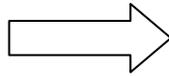
2.4. Hipotesis Penelitian

Kompensasi Langsung (Variabel X_1) dan kompensasi tidak langsung (X_2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (variabel Y)

Gambar 2.4. Hipotesis pada Penelitian



Keterangan:

-  Simultan (Keseluruhan)
-  Parsial (Sebagian)

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan kompensasi finansial secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan kompensasi finansial secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan
3. Diduga variabel kompensasi finansial langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan