

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

a. Doddik Hendrianto (2000) dengan judul “ Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Sarinah Malang ”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial dengan pengujian secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Kartika Tri Rahmawati (2009) dengan judul “ Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota.” Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara Simultan:  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai  $11,412 > 3,13$  secara parsial:  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,043 > 1,996$  dan kompensasi langsung (X1) berpengaruh secara dominan terhadap kinerja (Y).

c. Haryono (2009) dengan judul “ Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang).” Menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

d. Pada penelitian sekarang yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero),Tbk. Kantor Cabang Syariah Malang. Penelitian ini bersifat deskriptif. Dengan variabel kompensasi

yang terdiri dari kompensasi langsung ( $X_1$ ), kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ), manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja ( $Y$ ) di Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syariah Malang.

Untuk lebih jelasnya lagi, peneliti menjelaskan dalam sebuah tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (th)	Judul/Topik	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Doddik Hendrianto (2000)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Sarinah Malang	Kompensasi finansial ( $X_1$ ) kompensasi non finansial ( $X_2$ ) kinerja karyawan ( $Y$ )	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Variabel kompensasi finansial dengan pengujian secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Kartika Tri Rahmawati (2009)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota	Kompensasi langsung ( $X_1$ ) kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ) kinerja karyawan ( $Y$ )	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Kompensasi langsung ( $X_1$ ) berpengaruh secara dominan terhadap kinerja ( $Y$ )
3	Haryono (2009)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap	Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) kompensasi finansial ( $X_2$ ) kompensasi	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan

		Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang)	non finansial ( $X_3$ ) kinerja pegawai (Y)		terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
4	Muhimatur Rofi'ah (2012)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syari'ah Malang)	Kompensasi langsung ( $X_1$ ) kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ) kinerja pegawai (Y)	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Kompensasi yang bersifat tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Data diolah

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Doddik Hendrianto (2000), Kartika Tri Rahmawati (2009), dan Haryono (2009). Bahwasanya penelitian yang saya lakukan mempunyai berbagai perbedaan diantaranya :

1. - Penelitian jurnal yang dilakukan Doddik Hendrianto (2000) dengan judul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Sarinah Malang dengan kompensasi finansial dan non finansial sebagai

variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda.

- Hal ini berbeda dengan penelitian yang saya lakukan dimana tempat / objek, tahun, dan dimana saya menggunakan uji regresi linear berganda : Uji F, Uji t, yang didukung dengan uji-uji yang lain yakni uji validitas, uji reliabilitas serta Uji asumsi klasik.

2. - Penelitian skripsi terdahulu yang dilakukan oleh Kartika Tri Rahmawati (2009) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota dimana variabel kompensasi langsung ( $X_1$ ) dan kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Dengan hasil Kompensasi langsung ( $X_1$ ) berpengaruh secara dominan terhadap kinerja (Y).

- Hal ini berbeda dengan penelitian yang saya lakukan , dimana tempat/ tahun penelitian dan hasil penelitian yang tidak sama dengan penelitian Kartika Tri Rahmawati. Dimana saya melakukan penelitian di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syari'ah Malang. Dan untuk hasil penelitian, dimana secara simultan (Uji F) variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian saya lakukan dimana terdapat satu variabel kompensasi yaitu kompensasi langsung ( $X_1$ ), tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan untuk penelitian saya, variabel

kompensasi yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja pegawai adalah kompensasi tidak langsung (X2).

3. - Penelitian jurnal yang dilakukan oleh Haryono (2009) dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang). Dimana karakteristik pekerjaan dan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dimana variabel Karakteristik pekerjaan (X1), variabel kompensasi finansial (X2), variabel non finansial (X3).
  - Hal ini berbeda dengan judul penelitian saya, dimana yang saya jadikan variabel bebasnya adalah kompensasi. Perbedaan selanjutnya adalah tempat yang digunakan penelitian.

## **2.2. Kajian Teoritis**

### **2.2.1. Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan fisik, yang mempengaruhi motivasi dan pada gilirannya akan juga mempengaruhi perilaku karyawan. Oleh karena itu, bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi, motivasi, dan kinerja mereka dapat turun.

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi diterapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut Hasibuan (2000:118) kompensasi adalah: Semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.

Sedangkan Menurut Dessler (1998:85) kompensasi adalah: semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan uang liburan yang dibayarkan oleh majikan.

Dalam bukunya heidjrachman (2002:138) kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Dan kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Ruky, 2001:10) kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi menerima status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka

jabatannya semakin tinggi. Statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya akan semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

Pemberian kompensasi bertujuan sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan *economic security* bagi dirinya dan keluarganya yang menjadi tanggungannya.

b. Meningkatkan produktifitas kerja. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

c. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi membarikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

d. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan

pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output*.

Sedangkan dalam bukunya Sedarmayanti (2001:24) tujuan sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar merupakan system yang baik dalam organisasi. Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik antara lain yaitu sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja. Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut akan mendorong kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

b. Menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan pegawai. Dengan sistem kompensasi yang baik para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh pegawai yang bermutu. Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai, dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.

e. Pengendalian biaya. Dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen sebagai akibat dari makin

seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

f. Memenuhi peraturan. Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

### **2.2.2. Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Sampai saat ini pengertian kompensasi langsung masih menggunakan istilah administrasi gaji dan upah, adapun pengertian dari kompensasi secara terpisah diungkapkan oleh Dessler (1998:89) kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi dan bonus tetapi menurut Hasibuan (1995:133) kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu: kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, dan upah insentif, komisi dan bonus.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

Adapun komponen-komponen kompensasi menurut Rivai (2004:360) adalah sebagai berikut :

#### **a. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga

dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran dan dihasilkan.

c. Insentif/Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Selain kompensasi langsung, kompensasi tak langsung juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Dessler (1998:85) yaitu semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Dan pembagian kompensasi tak langsung dalam tunjangan keuangan, tunjangan hari raya, kesejahteraan karyawan jamsostek dan pelayanan kesehatan.

a. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

b. Tunjangan Karyawan (*employee benefit*)

Tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini (Simamora, 2004:442). Dan lebih lanjutnya simamora (2004:541) tunjangan karyawan dibagi tiga yaitu:

1. Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat.
2. Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak diduga seperti perawatan gigi dan kesehatan termasuk ke dalam kategori.
3. Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah.

4. Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka diperusahaan (Simamora, 2004:549)

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Posisi jabatan
5. Kondisi perekonomian nasional
6. Produktifitas dan kinerja karyawan
7. Jenis dan sifat pekerjaan pendidikan dan pengalaman karyawan

### **2.2.3. Kinerja**

Mangkunegara (2002:67) menyatakan istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan pelaksanaan atau tindakan standar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Kusnadi (2002:264).

Smith (dalam Soedarmayanti, 2001:50) kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa maksud dari kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa produk atau jasa yang biasanya digunakan sebagai penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Menurut Kusnadi (2002:267) kinerja yang baik seharusnya mempunyai kriteria sebagai berikut :

a. Rasional

Kinerja yang baik seharusnya diterima oleh akal sehat. Tidak yang lebih tidak rasional

b. Konsisten

Kinerja yang baik seharusnya sejalan dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan departemen dan tujuan organisasi.

c. Tepat

Kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim dengan hasil yang memuaskan.

d. Efisien

Kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim pula dengan hasil yang sama-sama memuaskan.

e. Tertantang

Kinerja yang baik sebaiknya memberikan tantangan yang tinggi bagi pelakunya dan diupayakan menjadi motivator yang efektif.

f. Terarah

Kinerja yang baik seharusnya terarah pada suatu tujuan tertentu, dapat melalui garis komando atau lepas.

g. Disiplin

Kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi.

h. Sistematis

Kinerja sebaiknya dilakukan secara sistematis dan tidak acak.

i. Dapat dicapai

Kinerja yang baik sebaiknya diarahkan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

j. Dapat disepakati

Kinerja yang baik sebaiknya dapat disepakati oleh semua pihak yang terkait, baik dari pimpinan puncak sampai pada pelaksana terendah.

k. Terikat dengan waktu

Kinerja yang baik seharusnya dikaitkan dengan waktu yang telah diukur.

1. Berorientasi pada kerja sama kelompok

Kinerja yang baik seharusnya diarahkan pada kerjasama kelompok.

Kinerja kelompok umumnya lebih efektif dan efisien dibandingkan kinerja individu.

Mathis and Jackson (2000:381) menyatakan kinerja pegawai mempengaruhi besar kontribusi mereka kepada organisasi, kontribusi tersebut meliputi:

a. Kuantitas pekerjaan

Yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Kualitas pekerjaan

Yaitu kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu berdasarkan standar kerja perusahaan. Tingkat ketelitian karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta kesesuaian pelaksanaan pekerjaan. Tingkat ketelitian pekerjaan ini untuk mengetahui seberapa besar frekuensi karyawan dalam melakukan kesalahan dan tingkat kesalahan seperti yang perusahaan lakukan.

c. Ketepatan waktu dalam pekerjaan

Yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan dan pencapaian target berdasarkan standar kerja waktu perusahaan.

d. Kerja sama

Kerjasama dengan rekan kerja yaitu kemampuan karyawan dalam bekerja sama dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat serta adanya pembagian tugas dalam setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan description masing-masing karyawan.

Menurut Mathis & Jackson (2006:113) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan
- c. Dukungan yang diterima dari organisasi

Gibson (1997) dalam Umam (2010:190) juga menambahkan bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu:

- Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

#### **2.2.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan tidak lepas dari kinerja perusahaan. Karena baik tidaknya tergantung dari upaya departemen MSDM di dalam menerapkan salah satu fungsi personalia yakni pemeliharaan. Dapat dijelaskan bahwa untuk

memelihara karyawan agar dapat bertahan, loyal terhadap perusahaan perlu adanya pemberian kompensasi.

Menurut Wirawan (2009:26) kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi; melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar; dan memengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisienkan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal.

Bagi karyawan, upah menentukan standard dan kualitas hidupnya. Upah merupakan ukuran tenaga, pikiran, waktu, risiko kerja, dan kinerja yang ia berikan kepada majikan. Upah juga mencerminkan kualitas dan kebahagiaan hidupnya di hari tua. Oleh karena itu, upah menentukan hubungan karyawan dengan majikannya, terjadi pemogokan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tempat kerja.

Kompensasi yang terus-menerus diberikan kepada karyawan dalam bentuk gaji, upah dan lain-lain. Pada umumnya sistem penilaian kerja karyawan masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku manusia. Keputusan yang berkaitan dengan kompensasi kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan,

pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Semua itu dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja. Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi karyawan tapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan Rivai (2004:308). Kompensasi dianggap penting oleh para karyawan karena pemberian kompensasi tersebut mempunyai dampak yang sangat penting atas perilaku dan prestasi kerja.

Jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka dari itu sistem penilain harus dipandang sebagai salah satu hal strategis yang mendorong kinerja karyawan lebih dari itu, menurut Rivai (2004:309) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik yang bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik.

Menurut Wirawan (2009:27) upah merupakan tolok ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Upah merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Skema upah disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan.
2. Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi.
3. Menciptakan sistem manajemen SDM dengan system imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

Keterkaitan antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan telah tercantum dalam QS An Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ 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".*

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

Dari ayat diatas dapat dikaitkan dengan kinerja dan kompensasi yang mana apabila seseorang dalam bekerja melakukan dengan sungguh-sungguh maka akan diberikan imbalan yang layak.

### 2.2.5. Kompensasi dalam Perspektif Islam

Upah adalah harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi kekayaan seperti faktor produksi lainnya. Islam menawarkan suatu penyelesaian yang sangat baik atas masalah upah dan menyelamatkan kepentingan kedua belah pihak. Upah atau *ujrah* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu upah yang telah disebutkan *ajrun musamma*, dan upah yang sepadan *ajrul mitsli*.

- a) Upah yang telah disebutkan (*ajrun musamma*), syaratnya adalah ketika disebutkan harus disertai kerelaan kedua pihak yang bertransaksi.
- b) Upah yang sepadan (*ajrul mitsli*), adalah upah yang sepadan dengan kerjanya serta sepadan dengan kondisi pekerjaannya jika akad *ijarah*-nya menyebutkan jasa (manfaatnya) kerjanya. Upah yang sepadan ini bisa juga merupakan upah yang sepadan dengan pekerja (profesi)nya saja. Apabila akad *ijrahnya* menyebutkan jasa pekerjaannya. Untuk menentukan upah ini ini dalam pandangan syariah mestinya adalah mereka yang mempunyai keahlian untuk menentukan upah, bukan standar yang ditetapkan negara, juga bukan kebiasaan penduduk suatu negara. Melainkan oleh orang ahli dalam menangani upah kerja.

Dalam perjanjian (tentang upah) kedua belah pihak (majikan dan pekerja) diperingatkan untuk bersikap jujur dan adil dalam urusan mereka, sehingga tidak terjadi tindakan aniaya terhadap orang lain juga tidak merugikan kepentingan sendiri. Oleh karena itu Al-Qur an memerintahkan kepada majikan untuk membayar para pekerja dengan bagian yang seharusnya mereka terima sesuai

kerja mereka, dan pada saat yang sama dia telah menyelamatkan kepentingannya sendiri.

Dan jika dia tidak mau mengikuti anjuran Al-Qur'an ini maka dia akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dihukum di dunia oleh negara Islam dan di hari kemudian oleh Allah. Demikian pula para pekerja akan dianggap penindas jika dengan memaksa majikan untuk membayar melebihi kemampuannya. Prinsip keadilan yang tercantum dalam surat Al-Jaatsiyah ayat 22:

وَحَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ  
وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٢٢﴾

*Artinya : "Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar dan agar dibalasi tiap-tiap diri terhadap apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan".*

Setiap manusia akan mendapatkan imbalan dari apa yang telah dikerjakannya dan masing-masing tidak akan dirugikan. Jadi ayat ini menjamin tentang upah yang layak kepada setiap pekerja sesuai apa yang telah disumbangkan dalam proses produksi, jika ada pengurangan dalam upah mereka tanpa diikuti oleh berkurangnya sumbangsih mereka. Hal itu dianggap ketidakadilan dan penganiayaan. Ayat ini memperjelas bahwa upah setiap orang harus ditentukan berdasarkan kerjanya dan sumbangsihnya dalam kerjasama produksi dan untuk itu harus dibayar tidak kurang, juga tidak lebih dari apa yang dikerjakannya.

Meskipun dalam ayat ini terdapat keterangan tentang balasan terhadap manusia di akherat kelak terhadap pekerjaan mereka didunia ini. Oleh karena itu, setiap orang harus diberi imbalan penuh sesuai hasil kerjanya dan tidak seorangpun harus diperlakukan secara tidak adil. Pekerja harus memperoleh upahnya sesuai sumbangsuhnya dalam produksi, sementara majikan menerima keuntungannya sesuai dengan modal dan sumbangsuhnya terhadap produksi. Dengan demikian setiap orang memperoleh bagiannya dari deviden Negara dan tidak seorang pun yang dirugikan.

Hadist Nabi berikut dapat dijadikan acuan dalam penentua upah pekerja.

Ibnu Majah :

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ عَطِيَّةِ السَّلْمِيِّ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلُ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ.

Artinya : *Nabi bersabda: “Berilah upah pekerjamu sebelum kering keringatnya.” (Matan: Infirad)*

Menurut Ilfi (2008:45), dari hadis diatas dipahami bahwa kalori pekerja sebagai pengganti dari energi yang dikeluarkan, dapat dijadikan ukuran dalam penetapan upah. Ukuran kalori ditiap daerah dan jenis pekerjaan tertentu tidak sama. Karena itu perlu memperhatikan standar minimum yang ditetapkan Fao, yaitu 2000 kalori, jika dibayar dibawah 2000 kalori berarti sebanding dengan kalori orang tidur yang membutuhkan 1600 kalori. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan upah kepada pekerja seharusnya disesuaikan dengan kontribusi dan keahlian yang telah diberikan pekerja kepada kita/ perusahaan. Berdasarkan dari hal tersebut dapat dirujuk pada hadis Bukhori berikut:

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا مِسْعَرٌ عَنْ عَمْرِو بْنِ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ أَنَسًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَحْتَجِمُ وَلَمْ يَكُنْ يَظْلِمُ أَحَدًا أَجْرَهُ.

Artinya: “Ibnu Umar mendengar dari Anas, bahwa nabi berbekam pada seseorang dan beliau tidak menzalimi upahnya.”(Matan lain: Muslim 2952, Turmudzi 1199, Abi Daud 2970, Ibnu Majah 2155, Ahmad 11528, Malik 1542, Darimi 2507)

Penetapan kompensasi menurut syariat islam, yaitu berdasarkan pada faktor-faktor dibawah ini:

1. Prestasi
2. Kebutuhan hidup layak
3. Mekanisme pasar
4. ‘Urf
5. Peraturan pemerintah

Hadis dibawah ini juga menjelaskan betapa pentingnya kompensasi yang diberikan kepada pekerja.

ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصَمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: رَجُلٌ أَعْطَى بِي تَمَّ غَدْرًا. وَرَجُلٌ بَاعَ خُرًّا فَأَكَلَ تَمَنَّهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَخِيْرًا فَاسْتَوَفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ.

Artinya: “Tiga orang yang akan aku musuhi kelak dihari kiamat 1. Orang yang menerima tugas atas namaku, 2. Orang yang menjual orang merdeka lalu memakan hasilnya dan 3. Orang yang menyuruh buruh upahan dia suruh ia menyelesaikan pekerjaanya tapi dia tidak beri upahnya.

Menurut Ilfi (2008:44) dari hadis diatas menjelaskan dalam Islam, tenaga kerja tidak boleh lepas dari moral atau etika. Seorang mukmin harus kuat, baik secara fisik maupun secara mental, sehingga perilakunya tidak merugikan orang lain. Adapun hak tenaga kerja adalah mendapatkan upah. Allah mengancam tidak akan memberi perlindungan dihari kiamat pada orang yang tidak memberikan

upah kepada pekerjanya. Menentukan upah yang layak bagi pekerja sesuai kehendak syari'ah tidaklah mudah. Para ahli berbeda pendapat tentang penentuan upah ini. Mawardi dalam *al-Ahkam al-Sulthaniyah* menyatakan bahwa penentuan upah adalah standar cukup, yakni sebatas dapat menutupi kehidupan sehari-hari.

### 2.2.6. Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah: amal (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini pekerjaan tidak hanya bersifat ibadah dan ukhrowi, akan tetapi juga kerja-kerja sosial yang bersifat duniawi. Sesuai firman Allah SWT dalam surat (an-Nahl:97):

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

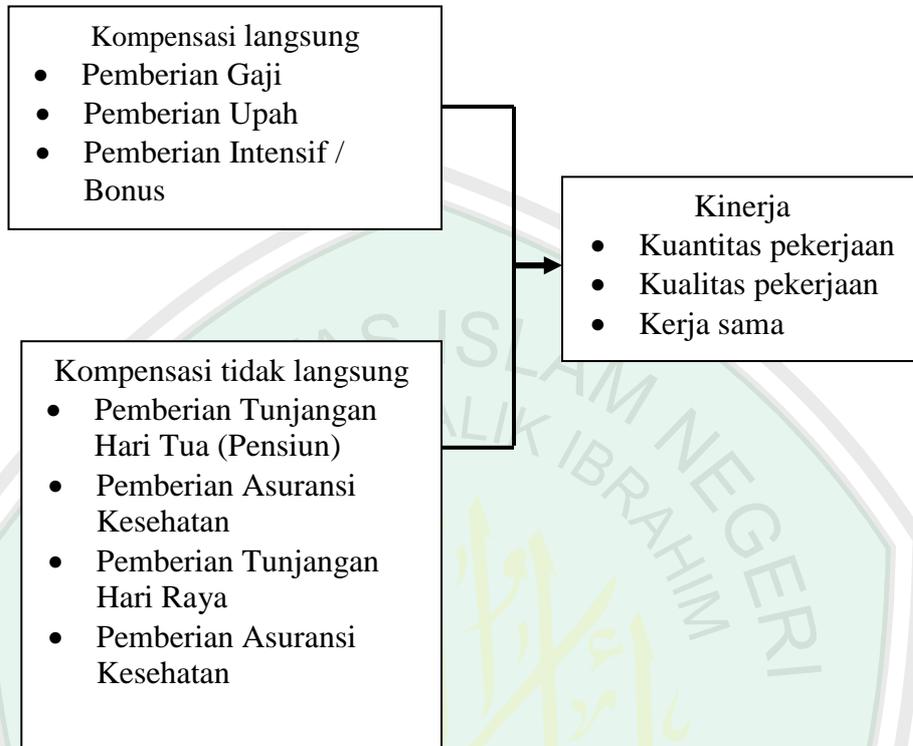
Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan”.

firman Allah SWT dalam surat at- Taubah: 105

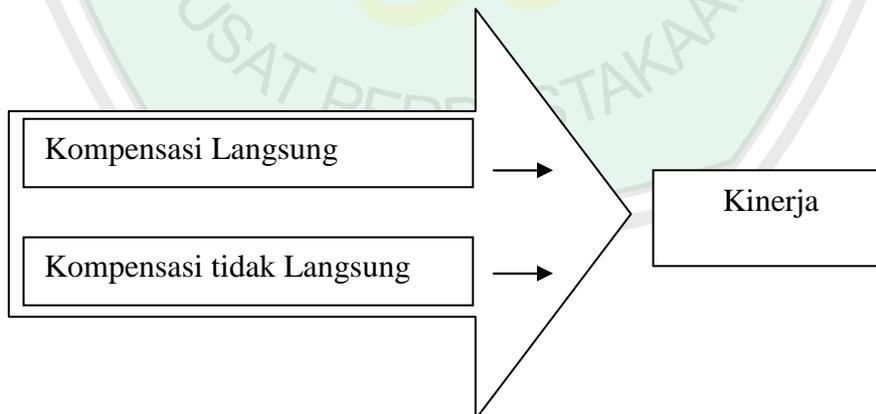
وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

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”.

### 2.3. Model Konsep



### 2.4. Model Hipotesis



Keterangan :

→ : Parsial

→ : Simultan

Hipotesis Penelitian :

1. Diduga kompensasi langsung (X1) dan tidak langsung (X2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syari'ah Malang.
2. Diduga kompensasi langsung (X1) dan tidak langsung (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syari'ah Malang.
3. Diduga kompensasi langsung (X1) merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syari'ah Malang.