

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Di dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial, kinerja, kepuasan kinerja, serta teori-teori yang erat kaitannya dengan kompensasi dan kinerja, dimana teori tersebut diperlukan untuk menganalisa masalah yang terjadi dan dapat digunakan sebagai dasar penulisan skripsi ini, yaitu:

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul	Objek Penelitian	Pendekatan, Metode Penggalian dan Analisis Data	Variabel	Hasil
1.	Chanifah Dian Affrilia (2007)	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Aneka Usaha Gondang Legi Malang	CV. Aneka Usaha Gondang Legi Malang	Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.	Kompensasi Langsung (X1), Kompensasi Tidak Langsung (X2), Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secara simultan, variabel kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan hasil <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> (<math>18,033 &gt; 3,26</math>).</li> <li>▪ Secara parsial, variabel kompensasi langsung (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan hasil <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> (<math>2,479 &gt; 2,000</math>).</li> <li>▪ Secara parsial, variabel kompensasi tidak langsung (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan hasil <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> (<math>2,111 &gt; 2,000</math>).</li> </ul>
2.	Tiasworo Sucihati (2010)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Ngadirejo	PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Ngadirejo	Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.	Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), Motivasi Kerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secara simultan, variabel kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil <math>F &lt; 5\%</math> (<math>0,009 &lt; 0,05</math>).</li> <li>▪ Secara parsial, variabel kompensasi finansial (X1)</li> </ul>

		Kota Kediri	Kota Kediri			tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil $t > 5\%$ ( $0,089 > 0,05$ ). <ul style="list-style-type: none"> <li>Secara parsial, variabel kompensasi nonfinansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil <math>t &lt; 5\%</math> (<math>0,016 &lt; 0,05</math>).</li> </ul>
3.	Nur Zainal Arifin (2007)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Marnicipta Agung Beji-Pasuruan.	PT. Marnicipta Agung Beji-Pasuruan	Uji validitas dan reabilitas, analisis regresi berganda, uji F dan uji t.	Kompensasi Langsung (X1), Kompensasi Tidak Langsung (X2), Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secara simultan, variabel kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan hasil nilai Fhitung <math>&gt; F_{tabel}</math> (<math>7,691 &gt; 3,99</math>).</li> <li>Secara parsial, variabel kompensasi langsung (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan hasil sig thitung <math>&gt; t_{tabel}</math> (<math>3,014 &gt; 2,000</math>).</li> <li>Secara parsial, variabel kompensasi tidak langsung (X2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan hasil thitung <math>&lt; t_{tabel}</math> (<math>1,217 &lt; 2,000</math>).</li> </ul>
4.	Maria Ulfah (2011))	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KUD Karangploso Malang.	KUD Karangploso Malang	Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.	Kompensasi Finansial Langsung (X1), Kompensasi Finansial Tidak Langsung (X2), Motivasi Kerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secara simultan, variabel kompensasi finansial langsung (X1) dan kompensasi finansial tidak langsung (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil sig F <math>&lt; 5\%</math> (<math>0,000 &lt; 0,05</math>). Secara parsial, variabel kompensasi finansial langsung (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil sig t <math>&lt; 5\%</math> (<math>0,016 &lt; 0,05</math>). Secara parsial, variabel kompensasi finansial tidak langsung (X2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan hasil sig t <math>&gt; 5\%</math> (<math>0,066 &gt; 0,05</math>).</li> </ul>
5.	Syamsul Fuad (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap	PT. PLN (persero) Distribusi	Uji validitas dan reabilitas, uji	Kompensasi Finansial (X1),	

		Kinerja Karyawan	Jawa Timur Area Malang	regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.	Kompensasi Non Finansial (X <sub>2</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	
--	--	------------------	------------------------	--	--	--

Sumber: data diolah, 2014

Atas dasar hasil penelitian diatas, maka peneliti ingin membandingkan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan dari berbagai aspek sebagai berikut:

1. Dari aspek judul

- a. Penelitian Chanifah Dian Affrilia (2007) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan”.
- b. Penelitian Tiasworo Sucihati (2010) dengan judul ” Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”.
- c. Penelitian Nur Zainal Arifin (2007) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.
- d. Penelitian ini mempunyai perbedaan pada variabel yang digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu, yaitu berjudul ” Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”

2. Dari aspek metode analisis:

- a. Penelitian Chanifah Dian Affrilia (2007) menggunakan metode Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.

- b. Penelitian Tiasworo Sucihati (2010) menggunakan metode Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.
- c. Penelitian Nur Zainal Arifin (2007) menggunakan metode Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.
- d. Penelitian ini menggunakan metode Uji validitas dan reabilitas, uji regresi linier berganda, analisis deskriptif, uji F dan uji t.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kompensasi**

#### **A. 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 kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Hani Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Kompensasi juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa

atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiara S. Panggabean, 2002). Selain itu dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

1. Menurut Bejo Siswanto (2003) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.
2. Menurut Dessler (1997) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.
3. Menurut Hani Handoko (1993) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

4. Nawawi (2001:315) juga mengartikan penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.
5. Simamora (2004:442) berpendapat kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Jadi bisa diambil kesimpulan, bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan balik dari pekerjaan mereka.

### **B. Indikator kompensasi**

Menurut Simamora (2006:442) bentuk kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

#### **a. Kompensasi Langsung**

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.

Dari penjelasan diatas kompensasi langsung merupakan bagian dari kompensasi secara keseluruhan yang pembayarannya pada umumnya menggunakan uang, dan langsung terkait dengan dengan prestasi kerja yang dapat berbentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus (Dharma, 1997:185).

Adapun bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah:

1) 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.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial 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.

3) 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*). (Rivai, 2004:360)



Sedangkan dalam bukunya ruky (2001:10) kompensasi langsung diantaranya yaitu:

- a) Upah/Gaji pokok
  - b) Tunjangan tunai sebagai suplemen upah atau gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
  - c) Tunjangan Hari Raya Keagamaan dan gaji ke-14,15 dst.
  - d) Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
  - e) Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
- b. Kompensasi Tak Langsung

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.

1) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

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

2) Tunjangan Karyawan (*employee benefit*)



Tunjangan adalah pembayaran (payment) dan jasa yang melingkupi 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:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka diperusahaan (Simamora, 2004:549)

Sedangkan menurut Gary Desser (dikutip oleh Lies Indriyatni), 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen yakni sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/ komisi.

2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

### **C. Dampak Pemberian Kompensasi**

Salah satu tujuan diadakannya pemberian kompensasi dalam organisasi menurut Hasibuan (2002) adalah untuk motivasi seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Ada dua macam kompensasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

1. Kompensasi yang bersifat finansial diantaranya adalah:
  - a. Kompensasi langsung yang terdiri;
    - Bayaran pokok, yang terdiri dari gaji dan upah
    - Bayaran prestasi ialah bayaran berdasarkan dari kinerja karyawan
    - Bayaran insentif yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, opsi saham.
    - Bayaran tertanggung yang terdiri dari program tabungan dan anuitas pembelian saham.
  - b. Kompensasi tidak langsung yang terdiri;
    - Program-program proteksi yang terdiri dari asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, dan pensiun.
    - Bayaran diluar jam kerja, seperti liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil.
    - Fasilitas-fasilitas antara lain kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.

## 2. Kompensasi non finansial

### a. Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan

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

### b. Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan

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

Simamora (2004:449) mengemukakan tujuan yang hendak dicapai melalui kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memikat karyawan: meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan organisasi yang berbeda untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala-skala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran gaji. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan instrinsik.
2. Menahan karyawan yang berkompeten: setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi haruslah tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering

dari perputaran karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, maka kompensasi yang ditawarkan harus sesuai dengan batas kewajaran.

3. Motivasi dan kompensasi : manajer harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan terutama dalam program kompensasinya. Sebab kompensasi merupakan alat untuk memotivasi karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian bonus bagi karyawan akan memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitasnya juga meningkat. Kepuasan juga akan timbul dan memotivasi kerja para karyawan apabila kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan yang menerima.
4. Motivasi dan kinerja : para karyawan mengharapkan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang.

Bayaran berdasarkan kinerja bisa memiliki banyak bentuk. Bentuk yang paling luas pemakainaya dan paling dikenal adalah penilaian secara berkala yang digunakan untuk menentukan peningkatan gaji. Pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu ; kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif, dan jenis ini memberikan kenaikan permanen, begitu kenaikan jasa diberikan. Gaji pokok yang diberikan akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan datang (Schuler dan Jackson 1996:140).

Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lain bersifat berkala, yaitu pembayaran diberikan untuk sekali kejadian kinerja dan tidak berpengaruh selamanya terhadap tingkat gaji pokok yang akan datang. Dalam sistem ini, peluang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya dimasa mendatang.

#### **D. Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Hasibuan (2002:127) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif besar.

2. Kemampuan kesediaan membayar

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

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

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

#### 4. Produktifitas dan kinerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika produktifitas karyawan buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Kepres

Pemerintah dengan undang-undang dan Kepres menetapkan besarnya batas upah atau 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.

#### 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi.

#### 7. Posisi jabatan karyawan

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

#### 8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

#### 10. Jenis dan sifat pekerjaan

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

### **E. Dasar-Dasar dalam Menetapkan Kompensasi**

Menurut Desler dalam Human resources Management (1998:85), Dasar dalam menentukan kompensasi ada empat faktor, antara lain adanya pertimbangan hukum dalam kompensasi, serikat buruh, kebijakan perusahaan, dan prinsip-prinsip keadilan.



Faktor- faktor diatas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Faktor Hukum

Sejumlah undang-undang menetapkan apa yang harus dibayar oleh perusahaan pada karyawan dari segi upah minimal, tarif lembur dan tunjangan. Jadi setiap perusahaan harus memperhatikan peraturan yang berlaku.

2. Pengaruh Serikat Buruh

Serikat buruh dan undang-undang tenaga kerja juga mempengaruhi bagaimana sistem kompensasi ditetapkan. Hampir semua negara telah mempunyai perangkat hukum yang melegimitasi gerak tenaga kerja untuk berorganisasi, tawar-menawar secara kolektif dan bergabung dalam kegiatan-kegiatan penentuan upah yang wajar bagi mereka, serta saling membantu dan saling melindungi sesama buruh. Dengan demikian yang paling baik untuk memperoleh sistem kompensasi diantaranya adalah dengan memperhatikan tuntutan serikat buruh secara umum.

3. Kebijakan Kompensasi Perusahaan

Kebijakan kompensasi perusahaan juga mempengaruhi besarnya tarif upah yang diberikan. Karena kebijakan ini memberikan pedoman yang penting dalam sebuah pekerjaan. Kebijakan ini mencakup basis untuk peningkatan gaji, kebijakan promosi dan demosi, kebijakan pembayaran lembur, dan kebijakan menyangkut pembayaran masa percobaan, cuti dan liburan.

#### 4. Faktor keadilan

Kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam penentuan tarif kompensasi, khususnya keadilan internal dan keadilan eksternal. Secara internal, masing-masing karyawan hendaknya memandang kesamaan pembayaran dengan karyawan lain yang ada dalam organisasi. Sedangkan keadilan eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif dalam organisasi yang lain, hal ini untuk mengantisipasi kesulitan mendapatkan tenaga kerja.

Sedangkan menurut Martoyo (1992:98) faktor- faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi adalah sebagai berikut:

##### 1. Kebenaran dan keadilan

Pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditujukan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada mereka sesuai dengan pandangannya.

##### 2. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu pelaksanaan pemberian kompensasi sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

### 3. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama berupa upah atau gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi perusahaan.

### 4. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan atau pimpinan organisasi atau perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi.

## 2.2.2. Kinerja Karyawan

### A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan dari bahasa asing *performance* yang berarti prestasi atau hasil kerja. Menurut Mangkunegara (2005: 9) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai (2006: 309) berpendapat kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2004: 339).

Wirawan (2009: 5) berpendapat kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut Tika (2006: 121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga. Kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Mathis dan Jackson (2002: 78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi:

1). Kualitas *output*

Yaitu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2). Kuantitas *output*

Yaitu menerangkan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3). Jangka waktu *output*

Yaitu menerangkan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.

4). Kehadiran ditempat kerja

Yaitu menerangkan tentang jumlah absensi, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

5). Sikap kooperatif (bekerja sama)

Yaitu menerangkan bagaimana keadaan masing-masing individu karyawan, apakah membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Untuk menghindari subyektifitas penilaian terhadap seorang karyawan, diperlukan pengukuran kinerja secara formal dengan format atau acuan yang transparan yang diketahui oleh karyawan secara keseluruhan. Sehingga seseorang dapat merencanakan keberhasilan karirnya dengan mengacu pada sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tingkatan, yaitu tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Kinerja yang tinggi dapat tercapai karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

### **B. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja**

A Dale Timple dalam Mangkunegara (2005:15) menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari:

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal adalah faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

#### **2. Faktor eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

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

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Sedangkan menurut Efendi (2002:198) kaitan antara kompensasi dengan kinerja bahwa sasaran yang jelas, terukur, dan sedang akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mencapainya, Victor Vroom dalam teori motivasi expectancy mengatakan bahwa salah satu unsur penting dalam motivasi adalah adanya kemungkinan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan, yang disebut dengan expectancy, disamping adanya hubungan yang jelas antara unjuk kerja dengan reward atau sesuai dengan bentuk yang sangat diinginkan pada saat ini.

### **C. Indikator kinerja**

Simanjuntak (1985:4) menyatakan bahwa kinerja secara filosofi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, yakni hari ini lebih baik dari hari esok.

Sedangkan menurut Agus Dharma (2001:154) ada standar yang meliputi cara pengukuran atas kinerja yang mencakup dalam tiga hal, yaitu :



1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu

Dari definisi-definisi diatas disimpulkan bahwa kinerja bukanlah perhitungan akan kuantitas suatu produk tetapi suatu perhitungan rasio, perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi, hal ini jelas berbeda dengan produksi, dimana produksi lebih mengutamakan atau menghitung tingkat kuantitas yang dihasilkan dari produksi.

Bayaran berdasarkan kinerja bisa memiliki banyak bentuk. Bentuk yang paling luas pemakainaya dan paling dikenal adalah penilaian secara berkala yang digunakan untuk menentukan peningkatan gaji. Pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu ; kinerja yang dihargai biasanya diukursecara subyektif, dan jenis ini memberikan kenaikan permanen, begitu kenaikan jasa diberikan.

Gaji pokok yang diberikan akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan datang (Schuler dan Jackson 1996:140). Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lain bersifat berkala, yaitu pembayaran diberikan untuk sekali kejadian kinerja dan tidak berpengaruh selamanya terhadap tingkat gaji pokok yang akan datang. Dalam sistem ini, peluang mendapatkan bayaran tambahanpada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya dimasa mendatang.

#### **D. Penilaian Kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. 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 (Rivai, 2006: 309).

Simamora (2004: 338) mengemukakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2005: 10).

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 81) penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Mathis dan Jackson (2002: 82) juga mengemukakan kegunaan dari penilaian kinerja ada dua, yaitu yang pertama untuk memberikan penghargaan, seperti promosi, kompensasi dan sebagainya dan kegunaan yang kedua yaitu untuk pengembangan potensi individu, seperti mengidentifikasi kelemahan, potensi, kebutuhan pelatihan dan sebagainya.

### **E. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dapat digunakan antara lain sebagai berikut (Rivai, 2006: 311-312):

- 1). Mengetahui pengembangan karyawan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2). Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
- 3). Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4). Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

### **F. Metode Penilaian Kinerja**

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu (Rivai, 2006: 324-340):

#### **1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk

meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan

tergantung pada penyelia (penilai), tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Penilaian Diri Sendiri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
- b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*), yaitu penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- c. Penilaian Secara Psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pusat Penilaian (*Assessment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Pada penelitian ini, untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yaitu digunakan metode penilaian kinerja dengan skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode

penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

### **2.2.3. Kajian KeIslaman**

#### **1. Kompensasi dalam Islam**

Menurut Effendy (1986:112), dalam Islam, kompensasi (compensation) secara harfiah artinya “penggantian kerugian”, tetapi secara luas dapat diartikan sebagai imbalan jasa terhadap orang-orang yang telah terbukti prestasi kerjanya terhadap seseorang atau terhadap perusahaan. Setiap sesuatu usaha apapun bentuknya selalu tertanam jasa orang, seperti baju yang kita pakai, tertanam banyak jasa orang, mulai dari petani penanam kapas, tukang tenun, tukang jahit, dan pedagang yang menjual kepada kita. Jadi, jasa orang-orang ini harus diberikan kompensasi atau imbalan. Suatu jasa adalah hak, sedangkan penerima atau pemakai jasa berkewajiban membayar, memberikan imbalan terhadap jasa yang dinikmatinya.

Kompensasi bukan saja dalam bentuk uang, tetapi juga dapat dalam bentuk kompensasi yang sekunder seperti kenaikan upah, kenaikan pangkat, atau penghargaan dan lain- lain. Sebaliknya pemberian dalam bentuk uang disertai “ucapan terima kasih” dandiiringi dengan senyum yang manis yang mungkin lebih berkesan pada orang yang menerimanya. Kebiasaan perusahaan memberikan penghargaan tahunan kepada pegawai yang berjasa dalam bentuk piagam, bintang, dan lain-lain tidak terlepas dari kegiatan kompensasi.

Abu Sinn (2006:13), Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin setelahnya, yakni, penentuan upah bagi para pegawai

sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya. Rasulullah bersabda: “Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebutkan upahnya.” Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan majikan.

Tanggungan nafkah keluarga juga bisa menentukan jumlah gaji yang diterima pegawai. Bagi yang sudah berkeluarga, gajinya 2 kali lebih besar dari pegawai yang masih lajang. Karena mereka harus menanggung nafkah orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya, agar mereka tetap bisa memenuhi kebutuhan dan hidup dengan layak. Rasulullah bersabda: “Barang siapa mempekerjakan seseorang, sedang ia tidak memiliki rumah, maka ia harus diberi rumah, dan jika ia tidak memiliki istri, maka nikahkanlah, dan jika ia tidak memiliki kendaraan, maka berikanlah kendaraan.”

Prinsip dasar yang digunakan Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin adalah pertengahan, moderat dalam penentuan upah pegawai, tidak berlebih-lebihan atau terlalu sedikit (proporsional). Tujuan utama pemberian upah adalah agar para pegawai mampu memenuhi segala kebutuhan pokok hidup mereka. Sehingga, mereka tidak terdorong untuk melakukan tindakan yang tidak dibenarkan untuk sekedar memenuhi nafkah diri dan keluarganya (tindak korupsi). Khalifah Umar r.a mendorong pegawainya untuk tidak terlalu hemat atas dirinya (kikir), namun mereka harus memiliki kehidupan mulia layaknya kebanyakan masyarakat, tanpa



harus berlebih-lebihan (israf) atau kikir, sebagaimana Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a memberikan wasiat kepada gubernur untuk adil dalam memberikan upah kepada pegawainya, dan tetap dalam pengawasan.

Khalifah Ali R.A berkata: “Kemudian sempurnakanlah gaji yang mereka terima, karena upah itu akan memberikan kekuatan bagi mereka untuk memperbaiki diri. Menjauhkan diri mereka untuk melakukan tindak korupsi dengan kekuasaan yang dimiliki, dan bisa dijadikan sebagai argumen jika mereka melakukan pertentangan (perlawanan) dan berkhianat terhadap amanahmu.”

Menurut Qardhawi (1997:406), dalam penentuan upah harus memperhatikan dua hal yaitu:

Pertama: Nilai itu sendiri, karena tidak mungkin disamakan antara orang yang pandai dengan orang yang bodoh, orang yang cerdas dengan orang yang dungu, orang yang tekun dengan orang yang lali, karena menyamakan antara dua orang yang berbeda adalah suatu kezaliman, sebagaimana perbedaan antara dua orang yang sama adalah suatu kezaliman pula.

Allah SWT berfirman.

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya:”Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran”(Az-Zumar:9).

Allah SWT juga berfirman:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٣﴾

*Artinya” 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)*

Kedua: Kebutuhan pekerja, karena ada kebutuhan-kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi, baik berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal maupun”Segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan kondisinya tanpa berlebihan dan tanpa kekikirannya, untuk pribadi orang tersebut dan orang yang menjadi tanggungannya.

Dalam Islam hendaknya Kompensasi diberikan secepat mungkin dan sesuai dengan kesepakatan yang telah dicapai.

Dalam hal ini Rasulullah SAW bersabda:

حَدِيثُ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَامَلَ أَهْلَ خَيْبَرَ بِشَطْرِ مَا يَخْرُجُ مِنْهَا مِنْ ثَمَرٍ أَوْ زَرْعٍ (رواه متفق عليه)

*Diriwayatkan dari Ibnu Umar R.A. katanya: Sesungguhnya Rasulullah SAW pernah memberi pekerjaan kepada penduduk Khaibar dengan upah separuh daripada hasil yang dikerjakan seperti buah-buahan atau tanaman. (H.R Bukhori-Muslim)*

## 2. Kinerja Dalam Islam

Agama Islam sangat menganjurkan agar manusia dapat bekerja dengan baik dan giat. Islam mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah diantara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja (Munir, 2007: 106).

Dalam Islam Allah mencela orang yang mampu (sehat) dan kuat untuk bekerja tetapi tidak mau berusaha keras. Seharusnya seorang muslim harus bisa mensyukuri nikmat Allah yang berupa kesehatan, kekuatan dan kemampuan diri untuk bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh dengan niat ikhlas mencari ridho Allah SWT untuk bekal kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat (Diana, 2008: 210). Seperti firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah:105

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

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

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul (Diana, 2008: 204).

Sebagaimana dalam hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ اِحْرَاصٌ عَلَيَّ مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِينِ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

*Nabi Muhammad SAW bersabda: Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “Kalau aku berbuat begini dan begitu,” tetapi katakanlah: “Allah SWT telah menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai itu adalah perbuatan syaitan. (HR. Muslim)*

Hadis diatas mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul dengan cara: (Diana, 2008: 204)

1). Memperkuat Keimanan

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan, baik didunia maupun diakhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh, maka ia akan merasakan manisnya iman.

2). Menggali Kemampuan (*Ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan dan sebagainya. Karena, jika sudah memiliki kekuatan tersebut, maka mereka akan menjadi orang yang unggul dan akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Baik prestasi dalam kehidupan keluarga,

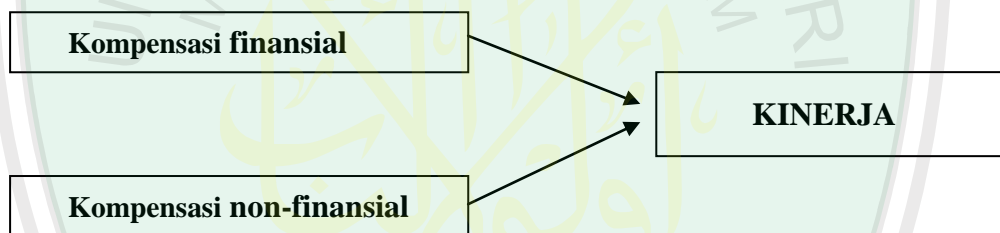
maupun dalam hal pekerjaan. Prestasi dalam bekerja dapat dilihat dari kualitas kerja dan kinerja yang tinggi dan semakin baik.

3). **Memperbanyak Perbuatan yang Bermanfaat**

Dalam bekerja, seorang mukmin dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai dan tidak boleh hanya merencanakan tanpa pelaksanaannya.

### 2.3. Model Konsep

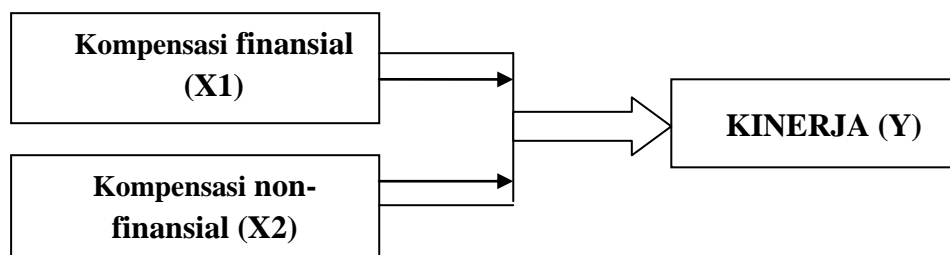
Berdasarkan penelitian terdahulu dan tinjauan teori diatas disimpulkan bahwa ada hubungan antara insentif finansial dan non finansial terhadap kinerja.



### 2.4. Model Hipotesis

Menurut Arikunto, (2002 : 64), adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka dapat dibuat rumusan hipotesis sebagai berikut:



Keterangan :

→ : Parsial

⇨ : Simultan

## 2.5. Hipotesis Penelitian

- 1). Diduga secara simultan variabel kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
- 2). Diduga secara parsial variabel kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
- 3). Diduga variabel kompensasi finansial merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.