

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.<sup>1</sup> Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan

---

<sup>1</sup> Efendi, Marihot Tua. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2007, hal. 244.

pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>2</sup>

## 2. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Simamora dalam jurnal Abdussamad faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:<sup>3</sup>

- a. Produktivitas, dimana organisasi apa pun mengharap keuntungan baik materil maupun nonmateril, maka dari itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas kerjanya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Untuk itu, organisasi tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi kepada organisasi melalui organisasi mereka.
- b. Kemampuan untuk membayar, yaitu pemberian kompensasi akan bergantung kepada kemampuan organisasi dalam membayar pekerjaannya.

---

<sup>2</sup> Sastrohadiwiryono, Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002, hal. 181.

<sup>3</sup> Zuhri Abdussamad, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontalo*, Vol. 18, No. 3, Oktober 2014, hal. 458.

- c. Kesiediaan untuk membayar. Hal ini akan mempengaruhi terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi tetapi belum tentu mereka mau memberikan kompensasi yang memadai.
- d. Permintaan dan penawaran tenaga kerja, pemberian kompensasi dipengaruhi oleh sedikitnya tenaga kerja dipasaran kerja, dimana bagi tenaga kerja yang kemampuannya banyak dipasaran kerja maka mereka akan memberikan kompensasi yang lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang memiliki kemampuan yang langka dipasar tenaga kerja.
- e. Serikat pekerja, dengan adanya organisasi-organisasi pekerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi, organisasi pekerja ini, biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang layak.

- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan dimana, melalui peraturan perundang-undangan ini jelas akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi oleh setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta.

### 3. Jenis Kompensasi

Menurut Simamora jenis kompensasi yaitu:<sup>4</sup>

- a. Gaji (*salary*), yaitu imbalan atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada kepada karyawan atau pegawai, yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan.
- b. Upah (*wages*), yaitu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

---

<sup>4</sup> Simamora, Hendry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, hal. 445.

- c. Insentif (*Incentive*), jenis kompensasi yaitu di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat berdasarkan hasil kinerja.
- d. Tunjangan (*benefit*), yaitu jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- e. Fasilitas (*Perquisites*), yaitu jenis dan kompensasi *non financial* yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

#### **4. Indikator Kompensasi**

Adapun komponen-komponen kompensasi menurut Rivai antara lain yaitu :<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Edisi Kedua, Jakarta : Rajawali Pers, 2009, hal.360.

- a. Gaji, adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang diterima karyawan dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sistem penggajian yang dilakukan di BNI Syariah : Total Cash, yaitu gaji pokok pegawai sebelum dipotong dengan kewajiban-kewajiban pegawai. Besaran gaji ditentukan oleh Grade, Indeks Konjungtur (IK), Prestasi / Kinerja Pegawai dan Masa Kerja Pegawai.
- b. Upah, adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Contoh upah yang diberikan di BNI Syariah yaitu bantuan uang makan harian: kompensasi uang tunai yang diberikan kepada pegawai

yang dibayarkan bersamaan dengan penggajian.

Bantuan ini diberikan berdasarkan kehadiran pegawai.

- c. Insentif adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Beberapa Insentif yang diberikan BNI Syariah yaitu : Jasa Produksi (bonus), kompensasi tunai yang diberikan pegawai karena kinerja perusahaan. Besaran bonus tergantung pada *Total cash* dan penilaian kinerja pegawai selama setahun. Insentif kinerja, kompensasi tunai yang diberikan kepada pegawai pada posisi tertentu yang mencapai kinerja tertentu. Tunjangan lembur diberikan kepada pegawai yang karena tuntutan pekerjaan memaksa pegawai tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja normal.
- d. *Fringe benefit* adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Beberapa contoh *Fringe benefit* yang

diberikan BNI Syariah yaitu : Jaminan kesehatan (BNI Life Syariah dan BPJS Kesehatan), program penghargaan bank yaitu penghargaan khusus diberikan baik kepada pegawai BNI Syariah yang telah terbukti berjasa menyelamatkan harta milik BNI Syariah atau nama baik atau martabat BNI Syariah, reward berupa umroh dll untuk pegawai pada posisi tertentu yang mencapai kinerja tertentu, penghargaan masa bakti, tunjangan hari raya idul fitri dan idul adha dan tunjangan lainnya.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga pengaruh pada pola pikir, sikap, dan

perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.<sup>6</sup> Menurut Wijaya mengutip pendapat Qolquit budaya organisasi adalah kebersamaan pengetahuan sosial pada organisasi berkenaan dengan aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku para pegawai.<sup>7</sup>

## 2. Faktor-faktor Budaya Organisasi

Menurut Budiasih mengutip pendapat Luthans yang mengemukakan bahwa faktor-faktor penting dari budaya organisasi terdiri dari:

- a) aturan perilaku;
- b) norma-norma;
- c) nilai-nilai dominan;
- d) filosofi;
- e) peraturan-peraturan; dan
- f) iklim organisasi.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal. 10.

<sup>7</sup> Erick Putra Wijaya, *Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Semangat Baru Jaya*, Vol. 4, No. 1, 2016, hal. 84.

<sup>8</sup> Yanti Budiasih, *Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi kasus pada PT. XX di Jakarta*, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2012, hal. 101.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi seperti:<sup>9</sup>

1. Pengarahan, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
2. Inisiatif, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.
3. Toleransi, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko serta mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
4. Integritas, yaitu sejauh mana unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.

---

<sup>9</sup> Robbins SP, dan Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2006, hal. 18.

5. Pola Komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

### **C. Produktivitas Kerja**

#### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan. Ini juga berguna dalam melihat produktivitas sebagai rasio antara input dan output.<sup>10</sup> Menurut Apriani mengutip pendapat Ravianto produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan kaitan antara hasil atau keluaran yang dicapai dengan sumber atau masukan yang dipakai untuk menghasilkan keluaran itu.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Mathis Robert L and Jackson, John H. (Jimmy Sadell, Penerjemah). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat, 2006, hal. 81.

<sup>11</sup> Wulan Retno Apriani, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. BPR Restu Artha Makmur Kantor Pusat Majapahit Semarang*, Administrasi Bisnis FISIP, Universitas Diponegoro.

## 2. Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja

Menurut Muchdarsyah manfaat dari pengukuran produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut :<sup>12</sup>

- a. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas karyawan.
- b. Evaluasi produktivitas kerja karyawan digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya promosi, transfer, dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Untuk mengetahui ketidakakuratan informal.
- h. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

---

<sup>12</sup> Sinungan, Muchdarsyah *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 2003, hal. 24-25.

### 3. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Girsang dalam jurnalnya mengutip pendapat Sutrisno produktivitas merupakan hal yang penting bagi karyawan, untuk mengukur produktivitas diperlukan indikator sebagai berikut:<sup>13</sup>

- a. Kemampuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja, ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas- tugas yang diemban kepada mereka.
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.

---

<sup>13</sup> Revandy Caubertin Girsang, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Murini Sam Sam Kelurahan Pinggir Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis*, Vol. 1, No. 2, Oktober 2014, hal. 5.

- c. Semangat kerja, ini merupakan usaha lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
- d. Pengembangan diri, senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan melibatkan tantangan dan harapan yang akan dihadapi.
- e. Mutu, selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang lalu, mutu merupakan hasil pekerjaan yang menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.
- f. Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi perusahaan.

#### D. Penelitian Terdahulu

1. Zuhri Abdussamad (2014), melakukan penelitian dalam jurnalnya Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontalo yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi di lingkungan PT Jiwasraya (Persero) Gorontalo berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Kompensasi ini memiliki pengaruh signifikan sebesar ( $t_{hitung} = 6,061$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Jiwasraya (Persero) Gorontalo.<sup>14</sup> Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan perbedaannya yaitu analisis data menggunakan uji regresi linear sederhana sedangkan

---

<sup>14</sup> Zuhri Abdussamad, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontalo, Vol. 18, No. 3, Oktober 2014.

penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan uji regresi linear berganda, lalu variabel yang digunakan hanya dua X dan Y sedangkan penulis menggunakan 3 variabel yaitu kompensasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan produktivitas kerja (Y).

2. Liza Tanri (2018) melakukan penelitian dalam jurnalnya Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV Tiga Permata dimana pada uji  $t$  nilai signifikansi kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,002 dan nilai tersebut lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,002 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel kompensasi karyawan CV Tiga Permata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Tiga Permata. Hal ini terjadi karena kompensasi yang baik yaitu pemberian gaji, insentif atau bonus diberikan secara objektif dan tunjangan seperti tunjangan cuti sakit, hamil dan lain-lain serta fasilitas yang

sudah memadai.<sup>15</sup> Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan menggunakan analisis uji regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu pada objek penelitian dan variabel lain yang digunakan yaitu kepuasan kerja sedangkan peneliti menggunakan variabel lain budaya organisasi.

3. Yanti Budiasih (2012), melakukan penelitian dalam jurnalnya yang berjudul Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi kasus pada PT. XX di Jakarta yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan statistik thitung sebesar 2,923 dan ttabel sebesar 1,670 dengan taraf nyata 5% atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,923 > 1,670$ ). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X3) mempunyai pengaruh yang berarti atau signifikan terhadap perubahan variabel produktivitas karyawan.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Liza Tanri, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV Tiga Permata*, Vol. 6, No. 2, 2018.

<sup>16</sup> Yanti Budiasih, *Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi kasus pada PT. XX di Jakarta*, Vol. 1, No. 2, Juli- Desember 2012.

Persamaan penelitian ini yaitu pada variabel kompensasi sebagai variabel independen dan menggunakan analisis uji regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu pada objek penelitian dan variabel lain yang digunakan peneliti menggunakan variabel lain kompensasi.

4. Hadi Prayitno (2015), melakukan penelitian dalam skripsinya *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank BSM (Bank Syariah Mandiri) Cabang Cirebon* menunjukkan bahwa dari hasil uji parsial (uji t) budaya organisasi diperoleh nilai thitung 8,906 dengan taraf signifikansi 0.000, taraf signifikansi hasil sebesar  $0.000 < 0.05$ . Sehingga  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_a$  diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan dapat meningkatkan produktivitas.<sup>17</sup> Persamaan penelitian ini yaitu pada variabel kompensasi sebagai variabel independen dan menggunakan analisis uji regresi linear

---

<sup>17</sup> Hadi Prayitno, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank BSM (Bank Syariah Mandiri) Cabang Cirebon*, skripsi, Muamalah Ekonomi Perbankan Islam Fakultas Syariah, IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2015.

berganda. Perbedaannya yaitu pada objek penelitian dan variabel yang digunakan praitno hanya 2 yaitu budaya organisasi (X) Dan produktivita kerja (Y) sedangkan peneliti menggunakan 3 variabel yaitu kompensasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan produktivitas kerja (Y).

5. Andi Setyawan Suyitno (2016) melakukan penelitian dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang) yang menunjukkan bahwa Kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kompensasi adalah sebesar 1,129 dan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,9990 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu  $1,129 < 1,9990$  dan nilai

signifikansi t kurang dari 5% (0,263). Namun variabel lain yaitu budaya organisasi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang dapat dilihat hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 3,153 dan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,9990 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $3,153 > 1,9990$ . Nilai signifikansi t kurang dari 5% (0,000).<sup>18</sup> Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen sedangkan perbedaannya yaitu adanya variabel lain dalam penelitian yaitu yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

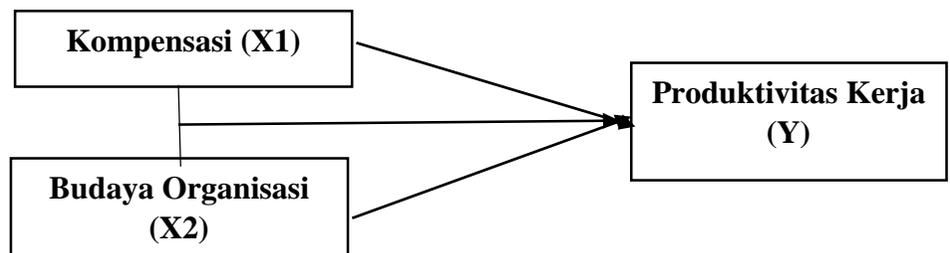
---

<sup>18</sup> Andi Setyawan Suyitno, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang)*, Vol. 9, No. 18, Desember 2016.

### E. Kerangka Berpikir

Kerangka ini berguna sebagai acuan bagi peneliti agar penelitian yang dilakukan tersebut menjadi terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut kerangka berpikir dari judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BNI Syariah KC Palembang”.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



### F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam kalimat pertanyaan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap produktivitas kerja

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap produktivitas kerja.

