

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasar penelitian yang dilakukan oleh Iva Nurul Solihani (1997) dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Pengaruh Faktor Komunikasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pabrik Cambrics PT Primmisima di Medari Sleman Yogyakarta” alat analisis yang digunakan adalah regresi linier multiple, analisa korelasi parsial dan analisa korelasi berganda. Hasil dari penelitian tersebut diketahui bahwa dari setiap variabel dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dimana variabel lain dianggap konstan, keeratan hubungan antara komunikasi dan prestasi kerja adalah sebesar 0,6401; sedang keeratan antara kompensasi dan prestasi kerja adalah sebesar 0,2471; keeratan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sebesar 0,2034 dan secara bersama-sama ketiga variabel bebas tersebut (komunikasi, kompensasi, dan motivasi) mempengaruhi prestasi kerja sebesar 73,89% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Variabel dari penelitian ini adalah komunikasi, kompensasi, motivasi, dan prestasi kerja. Indikator dari komunikasi yaitu komunikasi yang ada di perusahaan, indikator dari kompensasi yaitu kompensasi, gaji, dan upah, promosi jabatan, tunjangan dan pelayanan terhadap karyawan. Indikator dari motivasi yaitu lingkungan kerja yang mencakup rasa aman, sosial, dan aktualisasi diri, sedangkan indikator dari prestasi kerja yaitu kualitas kerja, keandalan, dan sikap.

Dalam skripsi berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Perkebunan di Yogyakarta” karya Fareshti Nurdiana (1997), penelitian tersebut memakai alat analisis regresi linier berganda. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa faktor kompensasi memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 18,78%, sedangkan faktor iklim organisasi memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 25,81%. Berdasar uji hipotesis untuk koefisien regresi secara keseluruhan terbukti bahwa kompensasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, iklim organisasi dan produktivitas kerja. Kompensasi disini dibedakan menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi langsung berupa gaji atau upah yang diterima, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, pembayaran upah ketika tidak bekerja, program pelayanan karyawan, dan pembayaran yang dituntut hukum. Indikator dari iklim organisasi yaitu struktur organisasi perusahaan, lingkungan social organisasi, sedangkan indikator dari produktivitas kerja yaitu terlaksananya tugas yang dibebankan, pencapaian hasil kerja, pemanfaatan biaya dan waktu, dan cara pencapaian tujuan.

Penelitian lain mengenai kompensasi dan kinerja juga pernah dilakukan oleh Purnomo Adi Anto (2000) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV Sahabat di Klaten” diberikan batasan terhadap kompensasi finansial langsung yaitu upah insentif (bonus) dan gaji pokok. Sedangkan kompensasi non finansial diberikan

batasan berupa lingkungan pekerjaan yang kondusif (lingkungan kerja yang nyaman) dan kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan (pemberian tantangan pekerjaan). Dalam penelitian ini digunakan uji hipotesis untuk koefisien regresi secara keseluruhan, uji hipotesis untuk koefisien regresi secara mandiri (parsial), analisis regresi berganda untuk indikator kompensasi. Dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata antara system kompensasi yang optimal dengan meningkatnya kinerja karyawan, dibuktikan dengan F hitung sebesar 79,639. Kompensasi financial berpengaruh lebih dominant terhadap peningkatan kinerja karyawan, dilihat dari nilai  $r^2$  kompensasi financial sebesar 35,59% yang lebih besar dari nilai  $r^2$  kompensasi non financial sebesar 35,24%. Dari aspek kompensasi financial system insentif yang diterapkan lebih dominant dalam mempengaruhi kinerja karyawan disbanding dengan system upah dan gaji pokok. ( $13,39\% > 11,85\%$ ). Dari aspek kompensasi non financial, kondisi lingkungan kerja yang kondusif lebih dominant dalam mempengaruhi kinerja karyawan jika dibanding dengan pemberian tantangan pekerjaan ( $14,29\% > 11,85\%$ ).

Dalam penelitian ini variabelnya adalah kompensasi financial , non financial dan kinerja. Indikator dari kompensasi financial yaitu upah atau gaji pokok, dan upah insentif. Untuk kompensasi non financial indikatornya adalah konsep lingkungan kerja, dan pemberian tantangan pekerjaan. Indikator dari kinerja yaitu kualitas, kuantitas, supervisi, tingkat kehadiran, dan konservasi.

Persamaan yang peneliti lakukan dengan ketiga penelitian diatas yaitu bahwa penelitian pada skripsi yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Anggota Kepolisian Republik Indonesia (Studi Pada Anggota Mapolres Wonogiri)” kompensasi yang dipakai adalah financial dan non financial dengan parameter ukur meliputi : gaji pokok, uang lauk pauk, bonus (*merit pay*) dan tunjangan istri atau suami serta tunjangan anak untuk kompensasi financial. Untuk kompensasi non financial indikatornya berupa penghargaan yang bersifat interpersonal, penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu. Sedangkan dari sisi kinerja diukur dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan kerjasama.

Persamaan antara skripsi atau penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama mengambil ruang lingkup yang sama yaitu kompensasi dan kinerja, tapi dengan parameter ukuran yang berbeda, selain itu persamaannya yaitu menggunakan alat analisis yang sama yaitu regresi linier berganda dengan uji statistic t dan uji statistic F dan dalam penelitian ini juga digunakan analisis kai kuadrat untuk mengetahui perbedaan berdasar faktor demografi dan juga koefisien kontingensi untuk mengetahui derajat hubungan kedua variabel penelitian.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia adalah bentuk pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen personalia

dan manajemen sumber daya manusia adalah istilah yang sama dan bagian dari manajemen. Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan- tujuan yang ditetapkan, proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang- orang guna mencapai tujuan- tujuan tersebut (Henry Simamora, 2001, hlm. 3)

Menurut Filippo (Hani Handoko, 2001, hlm. 3) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan- kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manullang (1988, hlm. 195) membatasi manajemen personalia sebagai segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Henry Simaora, 2001, hlm.3)

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas- aktivitas atau kegiatan- kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencaai berbagai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi diharapkan dengan mempelajari manajemen sumber daya manusia manajer bisa memahami tentang pemanfaatan manusia dalam produksinya dengan memiliki sikap empati atau memanusiakan manusia.

### **2.2.1.2 Pendekatan Dalam Manajemen Personalia**

Berbagai pandangan penting agar penelaahan manajemen personalia dan sumber daya manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Pandangan- pandangan ini mencakup (T Hani Handoko, 2001, hlm. 10):

#### **1. Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

#### **2. Pendekatan Manajerial**

Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Departemen personalia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen- departemen lain. Oleh karena itu analisis akhir terhadap prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap anggota organisasi tergantung dari atasan langsungnya.

#### **3. Pendekatan Sistem**

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari system yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu manajemen personalia harus

dievaluasi dengan criteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi. Dalam praktek manajer personalia harus menyadari bahwa model manajemen personalia adalah suatu system yang terbuka dan terdiri dari bagian- bagian yang saling berhubungan. Masing- masing bagian saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

#### 4. Pendekatan proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para anggota organisasi, manajer dan organisai melalui antisipasinya terhadap masalah- masalah yang akan timbul. Bila tidak upaya- upaya reaktif perlu diambil dan ini berarti pemecahan masalah- masalah menjadi lebih sulit dan perusahaan bisa kehilangan berbagai kesempatan.

#### 2.2.1.3 Lingkup Sumber Daya Manusia

Menurut Ghosh (Manullang, 1988, hlm. 197) manajemen sumber daya manusia telah dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu :

1. *Evaluation*, dimaksudkan untuk menilai tenaga kerja yang tersedia dari berbagai sumber untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi.
2. *Motivation*, dimaksudkan untuk memotivasi tenaga kerja
3. *Modification*, diartikan untuk merubah tenaga kerja yang ada untuk menjadi terampil.

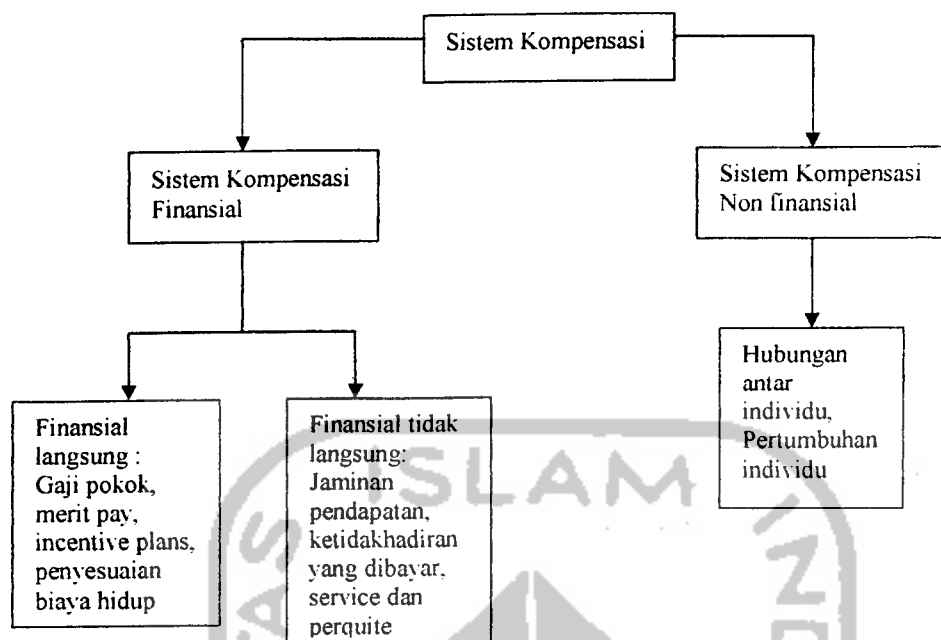
Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diperoleh anggota organisasi sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi yang berupa finansial dapat bersifat langsung, dan tidak langsung. (Rabinda R Kanungo, 1992, hlm. 7). Kompensasi bisa juga diartikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima anggota organisasi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Malayu SP Hasibuan, 1994, hlm. 133). Menurut Gary Dessler (1998, hlm. 85) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Dari berbagai definisi mengenai kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hak dari setiap anggota organisasi untuk menerima balas jasa atas dipekerjakannya anggota organisasi tersebut dilihat dari *input* (masukan) dan juga *output* (hasil).

#### **2.2.2.2 Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi ekonomi adalah segala bentuk balas jasa yang diterima anggota organisasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas kerja atau kontribusinya mereka pada organisasi dalam bentuk ekonomi atau yang bersifat ekonomi. Sistem kompensasi ekonomi ini juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi ekonomi yang sifatnya langsung dan yang sifatnya tidak langsung.





Gambar 2.1  
Bagan Sistem Kompensasi  
Sumber : Kanungo and Mendoca (1992, hlm. 7)

Sistem kompensasi ekonomi atau finansial yang bersifat langsung maksudnya adalah bahwa kompensasi yang diberikan organisasi berupa finansial yang langsung diterima dan dapat dinikmati oleh karyawan atau anggota organisasi. Yang termasuk dalam bentuk kompensasi finansial langsung ini adalah (Kanungo, 1992, hlm. 5) :

1. Gaji Pokok

Diukur dengan sistem evaluasi pekerjaan. Gaji pokok menunjukkan hubungan pertukaran dasar dari kontrak, dan menggambarkan input yang anggota organisasi miliki (pendidikan, ketrampilan, dan lain-lain) yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi pada setiap bulannya. Gaji

pokok ini diberikan tetap jumlahnya setiap bulannya tidak peduli apakah karyawan pada periode bulan tersebut tidak produktif, bekerja dengan kinerja yang rendah ataupun absen.

## 2. *Merit Pay*

*Merit pay* adalah kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan atas prestasi kerja karyawan atau anggota organisasi, jadi *merit pay* ini diberikan setelah anggota organisasi berprestasi atau produktif kinerjanya, jika tidak produktif atau berprestasi maka perusahaan atau organisasi tidak akan memberikannya. Bisa dibilang *merit pay* adalah wujud penghargaan organisasi atas kinerja anggota organisasinya.

## 3. *Incentive Plans*

Yaitu kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan atau organisasi pada karyawannya atau anggota organisasi sebelum mereka mencapai produktifitas yang diharapkan organisasi, jadi dalam hal ini perusahaan atau organisasi memberikan kompensasinya dulu atau dipuaskan dulu finansial karyawannya atau anggota organisasinya dan diharapkan setelah diberi *incentive* mereka merasa terpuaskan sehingga produktivitas kerja anggota organisasi meningkat.

## 4. Penyesuaian biaya hidup

Salah satu bentuk kompensasi dimana perusahaan atau organisasi memberikan bantuan finansial kepada karyawannya atau anggota organisasinya, pemberian finansial tersebut merupakan wujud perhatian organisasi terhadap kesejahteraan anggotanya dikarenakan adanya inflasi atau kenaikan harga barang-barang semisal pada saat lebaran, natal

ataupun tahun baru. Kompensasi financial tersebut diberikan untuk mengganti atau menyeimbangkan daya beli sehingga kesejahteraan mereka tetap terjaga dan anggota organisasi bisa konsentrasi dalam bekerja tidak memikirkan hal- hal lain yang menyangkut kesejahteraan keluarganya dan dengan terciptanya itu maka akan bermanfaat besar pula bagi organisasi. Akan tetapi pemberian kompensasi ini kemungkinan hanya bisa diberikan oleh organisasi atau perusahaan yang mampu secara financial.

Sedangkan kompensasi yang bersifat finansial tidak langsung adalah bentuk kompensasi financial yang diberikan organisasi kepada anggotanya, tetapi tidak dapat langsung dinikmati tapi untuk dapat menikmatinya menunggu kelak pada saat yang tepat. Bentuk dari kompensasi finansial tidak langsung ini yaitu :

1. Program jaminan pendapatan

Kompensasi ini diberikan pada anggota organisasi agar tetap mendapatkan penghasilan walaupun mereka tidak dapat bekerja semisal karena mengalami gangguan kesehatan. Jadi kompensasi ini diberikan untuk stabilitas pendapatan, jadi anggota organisasi tidak perlu melakukan pengeluaran ekstra lagi, tidak perlu terbebani dengan pikiran- pikiran mengenai biaya. Bentuk dari program jaminan pendapatan salah satunya adalah asuransi, dan saat ini asuransi adalah kewajiban bagi organisasi pada anggota organisasinya yang telah diatur dalam undang- undang ketenagakerjaan.

## 2. Kelangsungan mendapat penghasilan ketika tidak bekerja

Karyawan atau anggota organisasi telah dijamin untuk tetap menerima penghasilan walaupun ketika mereka tidak bekerja, misal : ketika cuti, karena cuti adalah hak karyawan atau anggota yang diberikan oleh organisasi sehingga harus tetap diberikan apalagi hal macam ini telah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

## 3. *Service and perquisites*

Anggota organisasi dilayani organisasi, sehingga menimbulkan rasa memiliki pada organisasi tersebut. Salah satu bentuk pelayanannya adalah dengan memperbolehkan anggota keluarga untuk menikmati fasilitas yang ada.

Sedangkan kompensasi non ekonomi adalah suatu kompensasi yang diberikan organisasi pada anggotanya dalam bentuk selain financial. Yang termasuk dalam kompensasi non financial adalah :

### 1. Penghargaan yang bersifat interpersonal

Organisasi harus dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman, sehat bagi semua anggotanya yang berasal dari berbagai posisi sehingga dapat tercipta hubungan kerja yang harmonis serta kekeluargaan diantara anggota pada organisasi tersebut. Dengan terciptanya hubungan yang baik maka akan tercipta suasana yang mendukung kelancaran dari pekerjaan itu sendiri dan tercipta rasa saling memiliki. Termasuk didalamnya adalah hubungan yang baik dengan rekan sekerja, hubungan yang baik dengan atasan, kemudahan dalam menjalin hubungan social

karena pekerjaan tersebut dan juga status social yang timbul akibat dari pekerjaan itu.

## 2. Penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu

Kompensasi lainnya yang dapat diberikan adalah pemberian kesempatan bagi anggota organisasi dan juga pemberian kemudahan serta fasilitas bagi individu untuk tumbuh dan berkembang di organisasi itu. Sehingga individu tersebut bisa mengembangkan dirinya menjadi lebih baik lagi dan pada akhirnya juga akan bermanfaat bagi organisasi. Yang masuk termasuk didalamnya adalah : variasi pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, otonomi, kontrol, tantangan,dll.

Kanungo dan Mendoca (1992, hlm. 109-118) menyatakan bahwa kepuasan dalam kompensasi non financial berkaitan dengan desain pekerjaan. Desain pekerjaan diperhatikan agar tercapai tujuan organisasi yaitu produktifitas dan kepuasan anggota organisasi, sehingga dapat dikatakan bentuk kompensasi yang lebih bisa memotivasi seseorang dalam jangka lama adalah kompensasi non financial. Karakteristik dalam desain pekerjaan meliputi :

1. Variasi dalam ketrampilan
2. Identitas tugas mempengaruhi kepuasan kerja, dengan identitas jelas maka muncul kebanggaan diri, pekerjaan sehingga tanggung jawab terhadap pekerjaan meningkat.
3. Task significant, kontribusi pekerjaan terhadap tercapainya tujuan organisasi.
4. Otonomi dalam pengambilan keputusan

## 5. Feed back atau umpan balik dari pekerjaan.

Teori umum motivasi dapat memberikan penjelasan hubungan antara kompensasi dan motivasi untuk menunjukkan kinerja baik adalah sebagai berikut :

### 1. Teori instrumental

Teori ini menyatakan bahwa uang berfungsi sebagai sarana mencapai tujuan. Peran instrumental uang telah ditekankan oleh Gellerman (M Armstrong dan H Murlis, 2003, hlm. 59) bahwa uang itu sendiri tidak memiliki makna intrinsik dan bisa memotivasi seseorang secara signifikan jika hanya berfungsi sebagai simbol tujuan tak berwujud (*intangible goals*). Uang sebagai simbol yang berbeda untuk waktu yang berbeda, orang berbeda. Uang merupakan kekuatan yang ampuh karena langsung terkait dengan kepuasan semua kebutuhan dasar. Namun, efektifitas uang sebagai motivator tergantung pada sejumlah keadaan, termasuk nilai- nilai dan kebutuhan individu serta preferensinya terhadap berbagai jenis imbalan financial maupun non financial.

### 2. Teori keadilan

Anggota organisasi akan termotivasi jika mendapat imbalan yang dirasakan adil sesuai dengan pengorbanan mereka. Keadilan ini di bagi menjadi tiga, yaitu :

#### a. Keadilan eksternal

Keadilan yang dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi- organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi mestilah dipenuhi yaitu: pekerjaan yang diperbandingkan sama

atau hampir samadan organisasi yang disurvei mestilah serupa dalam ukuran, misi dan sektornya.

b. Keadilan internal

Keadilan internal diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas atau patut dengan nilai pekerjaan internal bagi organisasi. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relative sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status social sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya dalam hierarki organisasi.

c. Keadilan individu

Keadilan individu berarti individu- individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Keadilan ini diberikan oleh organisasi berdasar input yang dimiliki oleh setiap individu.

3. Teori pengharapan

Teori pengharapan menyatakan bahwa motivasi akan kuat jika individu memiliki harapan yang masuk akal bahwa upaya dan kontribusinya akan mendapatkan imbalan yang memadai. Teori ini dikembangkan oleh Porter dan Lawler (M Armstrong dan H Murlis, 2003, hlm. 61) menjadi model harapan (*expectancy model*) yang menyatakan bahwa terdapat dua faktor penentu upaya orang yang dilakukan dalam pekerjaannya :

- a. Nilai imbalan bagi individu yang memuaskan kebutuhan untuk keamanan (*security*), kebanggaan social (*social esteem*), otonomi, dan aktualisasi diri.
- b. Probabilitas bahwa imbalan tergantung pada upaya, menurut pandangan individu tersebut –dengan kata lain, harapannya hubungan antara upaya dan imbalan.

Oleh karena itu, semakin besar nilai imbalan dan semakin tinggi probabilitas bahwa imbalan tersebut tergantung pada upaya, maka akan semakin besar upaya yang akan dicurahkan pada suatu situasi tertentu. Suatu upaya yang efektif adalah upaya yang menghasilkan kinerja yang diinginkan.

#### 4. Teori motivasi pemeliharaan Herzberg

Pada umumnya anggota organisasi yang baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan rendah dalam pekerjaan mereka, terutama keamanan. Tetapi setelah hal ini terpuaskan mereka akan berusaha memenuhi tingkatan-tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas, dan tanggung jawab.

Menurut Herzberg (Hani Handoko, 1991, hlm.259) dibedakan antara faktor pemuas (*satisfier factors*) dan faktor pemelihara (*hygiene factors*). Faktor pemelihara mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor ini tidak dapat memotivasi tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau menurunkan produktifitas. Faktor pemuas mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Contoh



#### **2.2.1.4 Manfaat Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sebagai cabang dari manajemen dan termasuk ilmu terapan seharusnya dengan memahaminya, seseorang akan dapat mempedomani prinsip- prinsip atau kebenaran atas dasar yang dikemukakan dalam kehidupan nyata organisasi untuk mencapai hasil tertentu. Manfaat utama dari manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu terapan ialah kemungkinan penerapan prinsip- prinsip pokok dalam kehidupan organisasi sehingga dapat terwujud satuan kerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.2 Kompensasi**

##### **2.2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan bagian terbesar dari biaya yang dikeluarkan oleh organisasi, mencapai 50 hingga 60 persen, maka harus diperhatikan dan dipergunakan semaksimal mungkin sehingga bisa mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi yang diberikan kepada anggota organisasi besarnya sesuai dengan kontribusinya pada organisasi yaitu pendidikan, ketrampilan, tanggung jawabnya kepada pekerjaannya, dan nilai dari pekerjaan itu sendiri.

Pemberian kompensasi yang memadai dan sesuai akan dapat memelihara dan mempertahankan kondisi fisik dan psikologis anggota organisasi dalam bekerja, meningkatkan gairah kerja untuk mencapai prestasi kerja seoptimal mungkin sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

faktor pemuas yaitu: prestasi, penghargaan, pekerjaan kreatif dan menantang, tanggung jawab, kemajuan dan peningkatan. Yang termasuk faktor pemelihara yaitu: kebijakan administrasi organisasi, kondisi kerja, status pekerjaan, kehidupan pribadi dan penggajian.

### 2.2.2.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama (Randall S Schuler dan Susan Jackson, 1999, hlm. 87):

1. Menarik pelamar kerja yang potensial

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi total dapat membantu memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

2. Mempertahankan anggota organisasi yang baik.

Jika program kompensasi total dirasakan tidak adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan atau anggota organisasi yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.

3. Meraih keunggulan kompetitif

Kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja berkisar dari 10 persen hingga 80 persen dari total biaya. Untuk meraih keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan system komputer sebagai ganti tenaga kerja atau pindah kedaerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

#### 4. Mengokohkan dan menentukan struktur

Sistem kompensasi dapat menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang yang berada di posisi lini.

#### 5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum

Beberapa aturan hukum relevan dengan kompensasi total, organisasi harus sadar akan hal ini dan menghindari penyimpangan terhadap aturan ini dalam pembayarannya.

#### 6. Meningkatkan produktifitas

Sementara imbalan non moneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan atau anggota organisasi, desain system pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktifitas. Selain itu karena perbedaan-perbedaan dan preferensi individu suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan moneter dan nonmoneter.

### 2.2.2.4 Metode Kompensasi

Metode kompensasi atau balas jasa ini dikenal dengan metode tunggal dan jamak

#### 1. Metode Tunggal

Merupakan suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan, gaji pokok seseorang hanya ditetapkan berdasarkan ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

Misalnya pegawai negeri berijazah formal S1 maka golongannya ialah IIIA, untuk setiap departemen sama.

## 2. Metode Jamak

Suatu metode dimana gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang asli tidak ada. Ini terdapat pada jenis perusahaan- perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

### 2.2.2.5 Asas Kompensasi

Ada dua asas dalam program pemberian kompensasi (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1990, hlm. 140) yaitu :

#### 1. Asas keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus, atau bentuk- bentuk lainnya tetap penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukanlah berarti sama rata, tetapi harus dapat terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Menurut Heidjrachman Ranupandojo, makin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan- persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari upah yang

diterima para karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan, dimana didalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap penerima kompensasi tersebut. Pemberian kompensasi harus berlandaskan keadilan, dan memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, internal dan keadilan individu.

## 2. Asas Kelayakan

Pengertian layak disini yaitu sesuai dengan kebutuhan pokok minimum ataupun sesuai dengan ketetapan pemerintah. Juga dapat dilakukan dengan membandingkan dengan cara pengupahan di organisasi lain, yang dimaksudkan untuk menjaga apa yang disebut "*external consistency*". Apabila upah yang ada di dalam organisasi ini lebih rendah daripada organisasi lain, maka hal itu dapat mengakibatkan kesulitan bagi organisasi tersebut untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan "*consistency*" tersebut baik internal ataupun eksternal tadi perlu menggunakan evaluasi jabatan.

### 2.2.2.6 Dasar Penyusunan Kompensasi

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan upah dan gaji antara lain sebagai berikut :

#### 1. Upah menurut prestasi kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan. Berarti bahwa besarnya upah tersebut

tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan jika hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang cara ini dapat mendorong orang yang tidak produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu juga menguntungkan anggota organisasi yang bisa bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

## 2. Upah menurut lama kerja

Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya cara ini diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja

## 3. Upah menurut senioritas

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan maka semakin loyal pada perusahaan, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi, sehingga sering kali junior yang memiliki kemampuan menonjol dipimpin oleh atasan yang senior tapi tidak menonjol sehingga membuat yang junior ini pada akhirnya keluar.

Untuk menghindari hal-hal seperti itu akan lebih baik apabila cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

#### 4. Upah menurut kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan atau anggota organisasi didasarkan pada tingkat *urgensi* kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan yang layak sehari-hari, tidak berlebihan namun juga tidak kekurangan. Hal ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi.

#### 2.2.2.7 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dengan memperhatikan pengertian dan uraian diatas, maka dapatlah dikemukakan adanya faktor- faktor yang dapat mempengaruhi perumusan penetapan kompensasi tersebut. Faktor- faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

##### 1. Kebenaran dan keadilan.

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing- masing anggota harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan, dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap anggota merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.

##### 2. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi financial maupun non financial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk

keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi- prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh anggota organisasi. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi , maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.

### 3. Produktifitas kerja

Produktifitas kerja merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja seseorang. Sedang prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

### 4. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah atau gaji dengan biaya hidup anggota beserta keluarganya sehari- hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan. Namun demikian cukup sulit pula pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar “ hidup yang layak” itu.

### 5. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi para pekerja dengan mengeluarkan undang- undang tentang upah minimum ataupun jumlah jam kerja. Apalagi untuk pegawai negeri atau abdi negara pemerintah menentukan segala kebijakannya.



### 2.2.2.8 Kontrak Psikologis Dalam Kompensasi

Konsep kontrak psikologis sangat penting dalam manajemen imbalan atau kompensasi karena konsep ini berkaitan dengan penentuan dan pemenuhan harapan berkaitan dengan gaji, kinerja serta pengembangan dan penerapan kompetensi dan ketrampilan. Sims (M Armstrong, 2003, hlm.38) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai seperangkat harapan yang dipegang oleh anggota organisasi secara individual mengenai apa yang akan diberikan dan diterima oleh individu dan organisasi dalam hubungan kerjanya. Menurut Spinder (M Armstrong, 2003, hlm. 43) kontrak psikologis menciptakan emosi dan sikap yang membentuk dan mengandalikan perilaku. Sims (M Armstrong, 2003, hlm.43) menyatakan bahwa kontrak psikologis yang seimbang perlu untuk melanggengkan dan mengharmoniskan hubungan antara anggota dengan organisasi. Kebijakan dan proses manajemen kompensasi dapat digunakan untuk mengembangkan dan mendukung kontrak psikologis yang produktif dengan cara- cara berikut ini :

1. Sistem pembayaran atas dasar kontribusinya pada organisasi bukan mendasarkan pada kedudukan karena promosi dan imbalan atas loyalitas dan masa kerja.
2. Imbalan pada karyawan sesuai dengan perkembangan kompetensi dan ketrampilannya, sepanjang ketrampilan dan kompetensi digunakan untuk maksud- maksud yang baik.
3. Penggajian berkait kinerja lebih sebagai sarana untuk menyampaikan pesan mengenai nilai- nilai, faktor kunci sukses dan prioritas organisasi serta harapan kontribusi dari karyawan pada bidang- bidang tertentu.

4. Komunikasikan pada anggota organisasi alasan dilakukannya inovasi imbalan dan dampaknya yang akan mereka terima.
5. Pemberian pelatihan kepada setiap orang mengenai pelaksanaan tugas dan penerapan kebijakan imbalan apabila terdapat kemajuan sebagai hasil dari pelatihan tersebut.

### 2.2.3 Kinerja

#### 2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja seringkali diistilahkan sebagai prestasi kerja. Umumnya para ahli meninjau kinerja dari efektifitas dan semangat kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau produk yang dilakukan oleh seseorang yang bekerja dalam suatu ketentuan unit kerja tertentu.

Kinerja (*performance*) menurut Suyadi Prawirosentono (1999, hlm. 2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada umumnya para ahli meninjau kinerja dari efisiensi dan semangat kerja, baik mengenai cara untuk mendorong manusia dalam mencapai kinerja yang tinggi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun menghilangkan pengaruh negative dari kinerja.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik manakala

mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan.

Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi atau memiliki kinerja yang baik, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya. Mereka menginginkan umpan balik meskipun mereka tidak mendapatkan hadiah untuk keberhasilan pekerjaan dan hukuman untuk kegagalan mereka.

### 2.2.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sehingga dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan anggota dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi. Apa yang diharapkan oleh organisasi bisa dibidang sebagai standar yang telah ditentukan, dan pertama yang diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran mengenai sukses itu sendiri. Sasaran proses penilaian adalah untuk memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Menilai kinerja dalam siklus secara kasar memperkirakan karakteristik jabatan bisa menguntungkan. Jika kinerja dinilai sebelum diukur secara logis, kesalahan penilaian mungkin bisa terjadi. Jika periode waktu terlalu lama, motivasi dan kinerja mungkin rusak berat. Hal ini sangat berpengaruh bagi orang yang

kinerjanya buruk, yang mungkin tidak akan tahu bagaimana memperbaiki kinerja sampai akhirnya waktunya telah terlambat.

Periode evaluasi mungkin juga tergantung pada tujuan penelitian. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja anggota saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode mungkin bermanfaat. Jika kinerja meningkat dengan mantap atau tinggi maka promosi mungkin dibenarkan. Jika kinerja tetap rendah, mungkin diperlukan pelatihan.

Menurut Gary Dessler (1992, hlm. 87) pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian :

1. Kualitas kerja, berkaitan dengan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kerapian dalam pelaksanaan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas kerja, berkaitan dengan tugas regular dan tugas tambahan. Yang dimaksud dengan tugas regular adalah tugas pokok dari pekerjaan tersebut yang dilakukan setiap harinya, sedangkan tugas tambahan adalah tugas yang sifatnya sementara saja atau biasa dilakukan pada saat-saat terjadi tingkat kesibukan kerja yang tinggi.
3. Keandalan, berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan dengan baik, inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan dan disiplin.

4. Kerjasama, merupakan ukuran bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan bantuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

### 2.2.3.3 Kriteria Prestasi Kerja

Kriteria prestasi kerja adalah unsur- unsur yang dibandingkan terhadap prestasi kerja anggota organisasi untuk dievaluasi. Kriteria tersebut adalah prestasi kerja yang diharapkan dari karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tiga bentuk kriteria kinerja :

1. Sifat pribadi, mengacu pada sifat karyawan bukan pada apa yang dihasilkan (atau tidak dihasilkan) dalam pekerjaannya, seperti loyalitas, dapat diandalkan, kepemimpinan.
2. Perilaku, fokusnya adalah pada bagaimana pekerjaan dilakukan.
3. Hasil, fokusnya adalah pada apa yang dicapai atau dihasilkan dan bukan pada bagaimana dicapai atau dihasilkan.

### 2.2.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Pemilihan metode penilaian kinerja secara tepat dapat mengurangi distorsi.

Teknik ini dikelompokkan menjadi dua metode :

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lampau
  - a. *Rating scale*, evaluasi subjektif oleh penilai terhadap kinerja anggota.  
Subjektif karena diukur dengan membandingkan hasil pekerjaan

anggota dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

- b. *Weighted checklist*, metode ini berisi item- item yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Penilaian dilakukan dengan memberi bobot atau nilai terhadap item- item tersebut.
  - c. *Critical incident method*, berdasar catatan- catatan penilaian yang menggambarkan perilaku anggota yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
  - d. Tes dan *observasi* kerja, merupakan metode penilaian dengan langsung turun ke lapangan untuk mendapatkan informasi dan meninjau pelaksanaan kerja anggota.
  - e. Metode evaluasi kelompok, yang termasuk ini adalah *metode ranking grading* (mengurutkan anggota organisasi mana yang lebih buruk/ baik dan memisah- misahkan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda) dan *point allocation rating* (memberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok)
2. Penilaian yang berorientasi masa depan
- a. *Self appraisal*, merupakan teknik evaluasi yang berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.
  - b. *Psychology appraisal*, teknik penilaian dengan wawancara psikologi, diskusi dan review evaluasi lainnya untuk menilai potensi anggota untuk waktu yang akan datang.

- c. *Management by objectives*, inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap anggota, dan pimpinan bersama-sama menetapkan sasaran atau tujuan pelaksanaan kerja untuk masa akan datang.

### 2.2.3.5 Yang Harus Melakukan Penilaian Kinerja

Hal terpenting dalam menentukan siapa yang melakukan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi. Kuantitas dan kualitas pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga dengan kedekatan pekerja dan pemberi ranting. Anggota- anggota tim, pelanggan, bawahan melihat perilaku tugas seorang individu dari sisi yang berbeda dengan penyelia atau atasan, jadi melibatkan beraneka ragam pemberi ranting atau penilai dalam proses evaluasi umumnya merupakan pendekatan terbaik. Jika evaluasi penyelia atau atasan, bawahan, rekan dan pelanggan digunakan disebut penilaian 360 derajat.

#### 1. Penilaian atasan

Istilah atasan dalam konteks ini mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Penilaian oleh atasan ini mempunyai kelemahan, pertama, karena atasan mempunyai kekuasaan untuk memberikan imbalan dan hukuman, bawahan mungkin merasa terancam. Kedua, evaluasi sering merupakan proses satu arah yang membuat bawahan defensive. Ketiga, atasan mungkin tidak mempunyai kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk memberikan umpan balik yang baik

## 2. Penilaian diri sendiri

Penggunaan penilaian sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai *manajemen by objectives* (manajemen berdasarkan sasaran) yang disebut sebagai MBO. Penilaian diri sendiri merupakan perangkat efektif untuk program-program yang berfokus pada pengembangan diri, pertumbuhan pribadi, dan komitmen pada tujuan. Namun penilaian diri sendiri menjadi sasaran bias dan distorsi sistematis. Rating pribadi seringkali lebih lunak dari pada rating yang diperoleh dari penyelia.

## 3. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim

Penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa akan datang yang bermanfaat. Alasan lain adalah bahwa penilaian kinerja secara individu tidak memberikan kontribusi kepada upaya-upaya pembinaan tim yang merupakan unsur penting dalam gaya manajemen partisipatif dewasa ini.

## 4. Penilaian ke atas atau terbalik

Bawahan diminta untuk menilai kinerja atasan berdasar opini anggota organisasi. Salah satu kekurangan umpan balik ke atas adalah kemungkinan bawahan tidak selalu mengevaluasi kinerja secara objektif atau jujur, khususnya jika rating mereka tidak anonim.



#### 5. Penilaian pelanggan atau masyarakat

Penilaian pelanggan atau masyarakat dalam berbagai konteks memang tepat, karena mereka berada di luar area organisasi sehingga dalam melakukan penilaian cenderung apa adanya.

#### 2.2.3.6 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja atau prestasi kerja sehingga setelah penilaian tersebut dilakukan dapat mendatangkan manfaat antara lain (Sondang Siagian, 1996, hlm 227 – 228) :

1. Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan.  
Imbalan disini bukan hanya financial tapi juga yang berupa non financial.
2. Mendorong peningkatan kinerja atau prestasi kerja.  
Dengan mengetahui kinerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja anggota lebih meningkat di masa akan datang.
3. Untuk kepentingan mutasi anggota organisasi.  
Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa yang akan datang.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.  
Program pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi yang dimiliki anggota.

5. Membantu para anggota organisasi menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian administrasi menyusun program pengembangan karier yang paling tepat.

Yang perlu ditekankan disini adalah dengan diadakannya penilaian kinerja maka akan selalu ada kontrol baik dari atasan maupun dari anggota sendiri sejauh mana pelaksanaan kerja yang telah dilakukan, sehingga bisa menjadi umpan balik bagi pimpinan dan bagian personalia untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

#### **2.2.3.7 Pendekatan Penilaian Kinerja**

Tiga pendekatan dalam penilaian kinerja yang sering digunakan adalah :

1. Menyenangkan pengevaluasi

Pendekatan yang paling umum adalah mempersiapkan penilaian, memanggil anggota ke ruangan penilai, memberinya waktu beberapa menit untuk membaca penilaian tersebut, dan memulai dialog. Dari sisi pengevaluasi, pelaku evaluasi memiliki banyak waktu untuk mempersiapkan penilaian tersebut, sedangkan anggota yang dinilai hanya diberi waktu beberapa menit untuk menyerap apa yang pengevaluasi tulis sebelum memberi respon. Dalam pendekatan ini sangatlah tidak adil bagi anggota yang menghadapi kesulitan untuk menilai dirinya sendiri atau yang mudah diintimidasi.

## 2. Pendekatan berimbang

Dengan pendekatan model ini para anggota organisasi menyukainya, karena mereka tidak merasa tertekan, mereka memiliki waktu untuk mengorganisasikan pikirannya, mereka memiliki waktu untuk merefleksikan komentar tersebut dengan perilaku mereka. Pendekatan ini mencegah banyaknya tekanan yang diciptakan oleh pendekatan “yang menyenangkan pengevaluasi”. Pendekatan ini memberikan waktu untuk refleksi sehingga bisa menghilangkan stress yang timbul yang biasanya berhubungan dengan proses penilaian.

## 3. Pendekatan partisipasi karyawan atau anggota organisasi

Dalam pendekatan ini anggota organisasi diminta untuk menilai dirinya sendiri. Keunggulan dalam pendekatan ini, orang cenderung menjadi lebih kritis terhadap dirinya sendiri daripada orang lain. Pendekatan ini memberikan waktu untuk refleksi yang merupakan elemen penting dalam keberhasilan suatu penilaian. Pendekatan ini menghilangkan stress yang berhubungan dengan proses penilaian.

### 2.2.4 Demografi

Keadaan seseorang tidak akan selalu konstan adanya, kadang-kadang dalam kondisi baik, namun kadang seseorang bisa dalam kondisi kurang baik. Hal ini tergantung pada faktor psikologis, faktor social, faktor fisik dan faktor financial (Alex S Nitisemito, 1982, hlm 160). Untuk mempermudah penggolongan faktor

yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam penelitian ini hanya akan meneliti berdasarkan faktor demografi saja. Faktor demografi dalam penelitian ini antara lain :

1. Usia

Usia berpengaruh pada tahap kedewasaan seseorang baik kedewasaan teknis maupun kedewasaan psikologis atau pemikiran seseorang.

2. Pendidikan

Dalam hal ini tingkat pendidikan anggota organisasi berpengaruh terhadap kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dihadapi, yang secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerjanya. Pendidikan sangat berpengaruh terhadap kemampuan memahami perintah dan memberikan reaksi yang cepat.

3. Jenis kelamin

Dewasa ini tampak adanya pergeseran nilai tentang peranan wanita, banyak faktor yang turut berpengaruh antara lain gerakan emansipasi, pendidikan wanita yang semakin tinggi, dan pertimbangan ekonomi. Implikasi jenis kelamin pada pekerjaan memang sangat perlu mendapat perhatian secara wajar karena dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggungjawab.

#### 4. Status

Faktor ini berpengaruh pada perilaku seseorang dalam kehidupan organisasionalnya, baik secara positif maupun negatif. Berarti bahwa status perkawinan seseorang turut pula memberikan petunjuk tentang cara dan teknik motivasi yang cocok digunakan baginya dibandingkan dengan orang yang tidak berkeluarga.

#### 5. Masa kerja

Masa kerja merupakan waktu yang telah dihabiskan untuk mengabdikan pada organisasi tersebut. Semakin lama seseorang bekerja maka dapat merasakan tingkat kepuasan yang telah diberikan oleh organisasi tersebut, jika seseorang merasa puas maka semangat untuk menghasilkan yang terbaik selalu menyertainya dalam bekerja.

#### 6. Jumlah tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan jumlah yang harus dihidupi atau yang menjadi tanggung jawab seseorang untuk dipenuhi kebutuhannya. Jumlah tanggungan seseorang berkaitan dengan berbagai segi kehidupan organisasionalnya, umpamanya dikaitkan dengan kepuasan, produktifitas, tingkat kemangkiran, dan keinginan pindah pekerjaan.

#### 7. Golongan

Pembagian yang bertujuan mengakui bobot perbedaan suatu jabatan. Penggolongan ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap input serta output yang diharapkan dari anggota organisasi.

### 2.2.5 Kompensasi Hubungannya Dengan Kinerja

Organisasi meyakini bahwa system imbalan pada umumnya dan dan sistem insentif pada khususnya mempengaruhi kinerja. Selain itu, banyak anggota organisasi yang lebih menyukai bahwa kompensasi mereka dikaitkan dengan kinerja, mengukuhkan kompensasi organisasi untuk menggunakan system imbalan seperti ini. Kompensasi dan kinerja adalah bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menyatakan dan mempertahankan hubungan kerja diantara perusahaan dan karyawan.

Alasan- alasan mengaitkan bayaran dengan kinerja :

1. Motivasi, teori ekspektansi menyatakan kaitan kinerja dengan bayaran adalah essensial untuk memotivasi kinerja. Teori ekspektansi diterima secara luas untuk memahami motivasi kerja, model ekspektansi mempunyai tiga komponen utama:
  - a. *Ekspektansi*: persepsi individu atas probabilitas bahwa upaya akan membuahkan pencapaian atau kinerja.
  - b. *Instrumentalitas*: persepsi individu atas probabilitas bahwa kinerja akan mengakibatkan diterimanya imbalan- imbalan
  - c. *Valensi*: nilai subyektif atau kehendak yang dilekatkan karyawan atas pencapaian imbalan tertentu.

Model ekspektansi diringkas sebagai berikut :

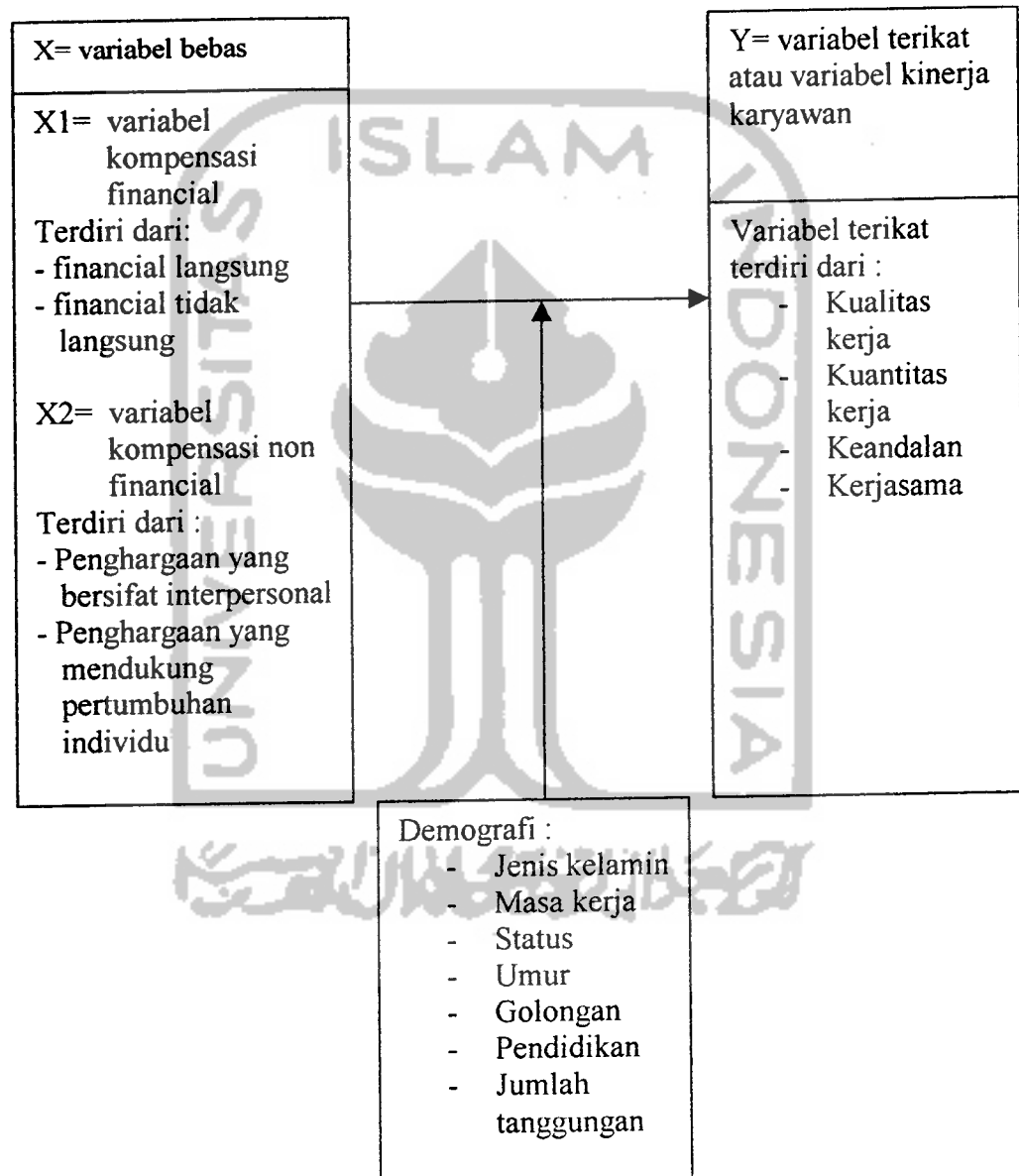
$$M = E \sum (IV)$$

Dimana M= motivasi, E= ekspektansi, dan V= valensi.

2. *Retensi*, mengaitkan bayaran dengan kinerja kemungkinan akan membantu memperbaiki komposisi tenaga kerja. Anggota organisasi yang baik akan cenderung mendapatkan bagian yang lebih besar dari sumber daya kompensasi dan dengan demikian termotivasi untuk tetap bersama organisasi.
3. Produktivitas, pada saat kinerja dikaitkan dengan kompensasi orang-orang dengan produktivitas tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja.
4. Penghematan- penghematan biaya, dengan mendasarkan bayaran atas kinerja organisasi atau perusahaan bisa memastikan bahwa biaya-biaya kompensasi akan berkaitan dengan hasil-hasil organisasi. Pada saat hasilnya meyedihkan dan organisasi kurang mampu membayar, biaya-biaya kompensasi akan lebih rendah.
5. Sasaran- sasaran organisasional, dengan mengaitkan kompensasi dengan kinerja yang ditetapkan secara organisasional, adalah mungkin memastikan sasaran-sasaran individu adalah sejalan dengan tujuan-tujuan organisasional.

### 2.3 Kerangka Teoritis

Untuk mempermudah dilakukannya penelitian maka diperlukan kerangka berpikir teoritis sebagai berikut :



Gambar 2.2  
Kerangka berpikir penelitian



## 2.4 Formulasi Hipotesis

1. Ada pengaruh yang signifikan antara faktor kompensasi terhadap kinerja anggota Polri pada Mapolres Wonogiri Jawa Tengah.
2. Ada pengaruh yang lebih dominan dari faktor kompensasi non finansial terhadap kinerja anggota Polri pada Mapolres Wonogiri Jawa Tengah.
3. Ada hubungan yang signifikan antara karakteristik demografi terhadap kinerja anggota Polri Mapolres Wonogiri Jawa Tengah.

