

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Hasil penelitian terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti antara lain, “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja” studi kasus LPP Yogyakarta 1997) oleh Farehsti Nurdiana D, di dalam penelitiannya dia menggunakan kompensasi (X1) dan iklim organisasi (X2) sebagai variabel bebas, sebagai variabel terikatnya yaitu produktivitas (Y). Disamping itu peneliti menggunakan sampel yang diambil dari seluruh populasi karyawan LPP Yogyakarta yang berjumlah 90 orang dari total populasi 267 karyawan. Metode yang digunakan adalah stratified random sampling. Dalam penelitian tersebut dikemukakan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak oleh perusahaan serta iklim organisasi yang tercipta dalam perusahaan yang nyaman, maka hal tersebut dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan sendirinya.
2. Iklim organisasi yang mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh dari kompensasi karena walaupun balas jasa yang diterima kurang sesuai tetapi bila diimbangi keadaan yang nyaman, maka karyawan akan bersemangat untuk bekerja.

Dalam penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

Hipotesis pertama terbukti dengan nilai  $F_h = 21,488$  atau  $F_h > F_t$  sehingga  $F_h$  berada di daerah penolakan  $H_0$  maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti secara bersama-sama kompensasi dan iklim organisasi pada LPP Yogyakarta mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja karyawan. Adapun besarnya dapat dilihat dengan nilai  $R^2$ , yaitu 0,75 atau 75%. Hipotesis kedua juga terbukti, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $R^2$  dari variabel organisasi (0,1862 atau 18,62%) yang lebih besar dari variabel kompensasi (0,0711 atau 7,11%) dalam sumbangannya terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian iklim organisasi mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja bagi karyawan LPP Yogyakarta.

Didalam penelitaian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan saat ini, persamaannya adalah variabel bebas sama-sama mengangkat masalah kompensasi, adapun perbedaannya variabel terikatnya produktivitas kerja dan dilaksanakan di LPP Yogyakarta tahun 2000 sedangkan penelitian saat ini variabel terikatnya berupa kinerja karyawan dan dilakukan di R.S Griya Husada Kartasura tahun 2006.

Hasil penelitian berikutnya yang peneliti jadikan bahan referensi adalah “Pengaruh Kompensasi yang Adil terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Otobus Jaya Putra Delanggu Klaten” oleh Djoko Pramono, didalam penelitiannya dia mengemukakan beberapa hipotesis, yaitu :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan terhadap variabel produktivitas kerja.
2. Faktor keadilan individu mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja.

Dalam penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

Hipotesis pertama terbukti, hal ini dapat dilihat dari besarnya  $F_{hitung}$  (8,946) >  $F_{tabel}$  (2,742) dengan derajat kepercayaan 0,05, besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu 0,276 yang mempunyai arti bahwa variabel keadilan mempunyai pengaruh terhadap variabel produktivitas kerja karyawan sebesar 27,6% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain selain variabel keadilan. Hipotesis kedua juga terbukti, hal ini dapat dilihat pada  $r^2$  dimana variabel keadilan individu ( $X_3$ ) memiliki  $r^2$  terbesar diantara variabel bebas lainnya yaitu sebesar 0,12 sedangkan variabel eksternal ( $X_2$ ) sebesar 0,011 dan variabel internal ( $X_1$ ) sebesar 0,026.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik pesonel (Storey dalam Syafaruddin Alwi, 2002: 7).

T.Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia

untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Hani Handoko, 2001:4).

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi karyawan dan memelihara karyawan dalam jumlah dan kualitas yang tepat. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, masyarakat dan organisasi.

### **2.2.2 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka.(Sulistiyani&Rosidah, 2003: 206).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.( Handoko, 2001:155)

Menurut B. Werther dan Keith Davis, kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik dalam bentuk upah perjam atau gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia. (Hasibuan, 2001: 118).

Berdasar pengertian kompensasi dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk penerimaan yang diterima karyawan sesuai jasa mereka pada organisasi. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri karena program kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada.

### 2.2.2.1 Jenis Kompensasi

- a. Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain – lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi (Umar, 2001:16).
- b. Kompensasi non finansial dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program – program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafeteria dan tempat beribadat. (Umar, 2001:16).
- c. Kompensasi finansial terdiri dari (Suprihanto,1987:26):
  - Langsung seperti, upah, gaji, komisi, bonus.
  - Tidak langsung seperti, asuransi, jaminan sosial, tunjangan.
- d. Kompensasi non finansial terdiri dari (Suprihanto,1987:26):
  - *The Job* seperti, berbagai kesempatan, daya tarik dan tanggung jawab yang ada dalam suatu jabatan.

- *Job Environment* seperti, berbagai jenis lingkungan pekerjaan yang mendorong dan menumbuhkan suasana kerja yang baik dan sehat.

e. Menurut Robert L Mathis dan John H Jackson Kompensasi dibagi menjadi Kompensasi langsung dan Kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung, yang terdiri dari (Mathis&Jackson,2002:119):

- Gaji pokok, yaitu kompensasi dasar yang diterima karyawan terdiri dari :
  - Upah, yaitu bayaran yang secara langsung dihitung berdasar jumlah waktu kerja
  - Gaji, yaitu bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja
- Gaji variabel, yaitu kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok, dan atau organisasi yang terdiri dari:
  - Bonus
  - Insentif
  - Kepemilikan saham

f. Kompensasi tidak langsung terdiri dari(Mathis&Jackson, 2002:120):

- Tunjangan yaitu,Imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaanya di organisasi

g. Menurut A.A Anwar P. Mangkunegara kompensasi terdiri dari Kompensasi langsung dan tidak langsung. Untuk kompensasi langsung terdiri dari(Mangkunegara, 2004:85):

- Upah, yaitu pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan pekerja secara per jam, per hari dan per setengah hari.
- Gaji, yaitu uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

h. Untuk kompensasi tidak langsung terdiri dari (Mangkunegara,2004:86):

- *Benefit*(keuntungan), yaitu nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Kriterianya adalah:
  - Adanya biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, relasi umum.
- Pelayanan, yaitu nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara tidak mudah ditentukan. Terdiri dari;
  - Laporan tahunan pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, toko perusahaan, tempat parkir, darmawisata.

Pemberian Kompensasi umumnya bertujuan untuk kepentingan organisasi, karyawan, pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain biasa saja. Peterson dan Pleuman (dalam

Hasibuan, 2003:120) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal sebagai berikut:

1. *The Desire to Live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan untuk melanjutkan hidup.
2. *The Desire for Profession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu penyebab manusia mau bekerja.
3. *The Desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang untuk bekerja.
4. *The Desire for recognition*, artinya keinginan untuk pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

#### 2.2.2.2 Tujuan-Tujuan Kompensasi

Tujuan-tujuan Kompensasi yang dapat dicapai oleh setiap organisasi adalah (Handoko,2001:154):

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*  
Kompensasi yang ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang



Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan organisasi - organisasi lain.

c. Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya yang ada pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) pada karyawannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program kompensasi yang baik memenuhi semua peraturan-peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

g. Menghargai kinerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap kinerja para karyawannya, yang selanjutnya akan mendorong perilaku – perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan organisasi.

### 2.2.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi pada karyawan, faktor – faktor tersebut antara lain (Notoatmodjo,1992:144) :

a. Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan, untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Daripada itu organisasi tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk membayar, organisasi apapun tidak akan memberikan kompensasi kepada karyawan melebihi kemampuannya.

c. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawan. Banyak organisasi mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau memberikan kompensasi seperti itu.

d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat dipasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka dipasaran.

- e. Dengan adanya organisasi – organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan organisasi dalam hal pemberian kompensasi, organisasi karyawan ini memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan.
- f. Berbagai peraturan dan perundang – undangan  
Berbagai peraturan perundangan ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, dengan semakin baik sistem pemerintahan maka makin baik pula sistem perundang – undangan dibidang perburuhan.

### 2.2.3 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005:1). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:46) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1991:47). Dari batasan tersebut disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil

yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94).

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau memiliki *performance* rendah.

### **2.2.3.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit – unit kerja dalam satu organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu (Simanjuntak, 2005:103).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan manajer personalia dalam memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut (Handoko,2001:135):

1. Perbaiki prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kinerja memungkinkan karyawan, manajer personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian - penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja untuk membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang baik/jelek menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan – penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana SDM, sehingga dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

#### 8. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan

Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan dalam desain pekerjaan.

#### 9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan – tantangan eksternal

Kadang – kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar lingkungan kerja, dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat memberikan bantuan.

### 2.2.3.2 Metode Penilaian Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai kinerja karyawan semua teknik tersebut merupakan upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan lain. Ada dua macam metode yang dapat dipakai, yaitu metode yang berorientasi masa lalu dan masa depan (Handoko, 2001:142). Berikut metode penilaian kinerja karyawan:

- Beorientasi masa lalu:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), metode penilaian yang mendasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang wakil ahli Departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid.

6. Metode evaluasi kelompok, ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.
  - a. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.
  - b. *Grading* atau *Forced distribution*, metode penilaian ini memisahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.
  - c. *Point Allocation Method*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.
- Beorientasi masa depan:
  - a. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku



defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan cenderung dilakukan.

b. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes – tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi – evaluasi lainnya.

c. Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan – tujuan atau sasaran – sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

### 2.2.3.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik perlu diperhatikan faktor – faktor berikut (Siagian, 2001:225):

1. Yang diukur adalah benar – benar prestasi bukan faktor lain, seperti menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi.

#### 2.2.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut pendapat dari para ahli:

Menurut Gibson (dalam Suprihanto, 2003:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel Individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penghasilan
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel Organisasional, terdiri dari:
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis, terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Suprihanto, 2003:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Sutemister (dalam Suprihanto, 2003:41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:
    1. Faktor Kemampuan
      - a. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
      - b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.
    2. Faktor Motivasi
      - a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
      - b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan *egoistic*
      - c. Kondisi fisik : lingkungan kerja

Mathis dan Jackson (2002:225), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran

3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Ahmad S. Ruky (2002: 47-48) menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan, yaitu: teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit atau cepat, penuh konsentrasi, dan ramah atau sopan.

Menurut Gomes (2003:142) berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian (ketentuan) dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Bittel dan Newstrom (1996;243) disebutkan ada delapan faktor prestasi kerja, yaitu: mutu pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumah-tangga, kehadiran, potensi pertumbuhan dan kemajuan.

As'ad di dalam bukunya *Psikologi Industri* (1991:27) menyebutkan empat kriteria karakteristik prestasi kerja, yaitu: pengetahuan kerja, motivasi, hubungan antar individu, dan supervisi.

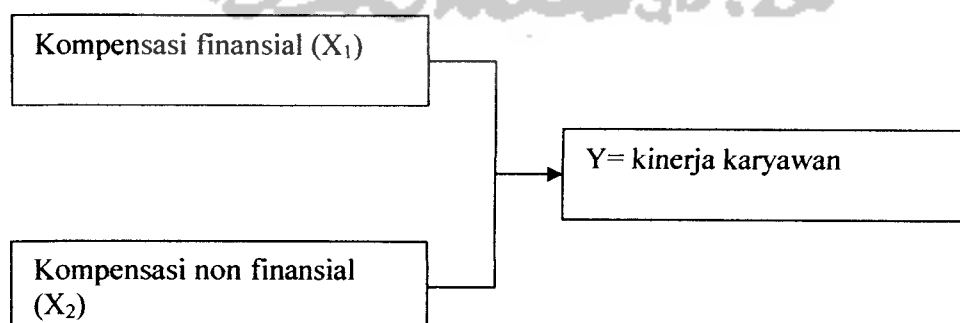
#### **2.2.4 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja**

Kinerja karyawan dalam sebuah rumah sakit merupakan hal yang penting, mengingat dengan semakin baiknya kinerja karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk pasien. Disaat persaingan bisnis rumah sakit semakin ketat seperti saat ini tanpa didukung dengan kinerja karyawan yang baik tidak mungkin sebuah rumah sakit akan tetap eksis. Agar tercipta kinerja yang baik harus diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah faktor kondisi kerja, kondisi kerja disini mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial serta keharmonisan hubungan intern organisasi. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melaksanakan tugas, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja setiap karyawan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen, sebab jika sistem penilaian tidak baik maka penerapan kompensasi tidak akan efektif. Jadi salah satu kunci bekerjanya sistem kompensasi akan tergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja dalam organisasi tersebut, Brookes (dalam Nuraini, 2004:51)

Disamping itu pemberian kompensasi yang layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Kinerja setiap karyawan juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para pimpinan agar mampu membangun sistem kompensasi non finansial, karena hal ini dibutuhkan untuk membina hubungan antara pimpinan dan bawahan yang harmonis, mengembangkan kompetensi pekerja sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan memobilisasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, masyarakat. Tingkat kompensasi finansial karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi non finansial menunjukkan status, martabat dan “harga” mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai kinerja mereka bisa turun secara dramatis.

Dengan memberikan kompensasi yang layak baik secara finansial maupun non finansial agar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, maka karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk melayani pasien. Berikut kerangka pikir yang digunakan:



**Kerangka Pikir**  
**Gambar 2.1**