BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum penulis memasuki pembahasan mengenai kompensasi dan produktivitas kerja karyawan, tentunya tidak terlepas dari pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan berbagai pengertian mengenai definisi manajemen yang ditinjau secara umum, sebab manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen yang merupakan suatu pengkhususan dibidang kepegawaian.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis akan mengemukakan beberapa definisi manajemen. Pengertian manajemen dikemukakan oleh Stoner (Handoko 1991:8) adalah: “Manajemen ialah proses pernecanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan pengguna semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Gitosudarmo dan Mulyono (2001:8) menyatakan sebagai berikut :“Manajemen merupakan ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolahan, kepemimpinan, dan

pengendalian sumber daya – sumber daya organisasional (Richard, 2010 : 6).

Pengertian manajemen dikemukakan oleh Panggabean (2002 :13) adalah : Sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, method, materials, machines,* dan *market* Hasibuan (2016:34).

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management.* Manajemen yang mengatur unsur ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia *(personnel management).*

Amirullah dan Budiono (Harsuki, 2012:19) sesuai perkembangan teori manajemen juga mengalami evolusi yang dimulai dari teori manajemen ilmiah, teori manajemen klasik, pendekatan hubungan manusiawi, pendekatan manajemen modern, dan pendekatan sistem manajemen.

Secara umum, fungsi-fungsi sumber daya manusia menurut Panggabean (2002:15) :

1. Pengadaan
2. Pengembangan
3. Perencanaan dan pengembangan karir
4. Penilaian Prestasi
5. Kompensasi
6. Keselamatan dan kesehatan kerja
7. Pemutusan hubungan kerja

Untuk lebih jelasnya ketujuh fungsi tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan dan seleksi.

2. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau pada masa mendatang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

3. Perencanaan dan pengembangan karir

Hal ini terdiri atas pengertian karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian

aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang. Perencanaan karir adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karir dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian prestasi kerja

Merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi ini dapat digunakan sebagai *input* dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja.

5. Kompensasi

Segala bentuk penghargaan (outcomes) karyawan atas kontribusi (input) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan.

6. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja. Adapun, kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.

7. Pemutusan hubungan kerja

Didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka.

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi sumber daya manusia meliputi empat bagian yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dann efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart).*

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efesien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

Keseluruhan dari fungsi-fungsi yang telah diuraikan di atas adalah untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang paling mendasar.

2. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang yang mempunyai kecenderungan untuk diberikan secara tepat. Kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena dengan adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan tertentu.

Kompensasi tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi dan mungkin upah tersebut merupakan bagian dari balas jasa yang paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upah, dapat juga berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan dan masih banyak lain yang dapat dinilai dan cenderung diterima secara tetap.

Masalah kompensasi sangat penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, selain itu memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dengan demikian, maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang tepat sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana tetapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat.

Seperti telah dijelaskan di atas, salah satu tujuan utama seseorang menjadi karyawan adalah karena adanya balas jasa. Dengan adanya kompensasi yang diterimanya ini karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal. Misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan perumahan. Besarnya kompensasi antara satu negara dengan negara lain tidak sama, bahkan antara provinsi dan provinsi lain tidak sama. Penetapan kompensasi minimum suatu daerah ditentukan oleh pemerintah setempat yang diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

Anthony dan Govindarajan (2005:249) mengemukakan bahwa: setiap organisasi memiliki tujuan. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan

kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai.

Beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya Sastrohadiwiryo (2005:181) 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 pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Martoyo (2007:116) “Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung (nonfinansial)”.

Menurut Hasibuan (2008:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan.Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi.Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional, dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2001:133). Kompensasi seringkali juga disebut penghargaan dan dapat didefenisikan

sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002:75).

Berkaitan dengan bahasan tentang pengertian kompensasi gaji, Rivai (2005:397) mengemukakan: “Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan/pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan/ organisasi”.

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk karyawanyang diberikan kepada perusahaan. Dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Menurut Dessler (2009: 82), kompensasi karyawan adalah: Semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Dengan demikian, gaji pegawai merupakan salah satu jenis balas jasa yang diberikan kepada seorang pegawai secara periodik (biasanya sekali sebulan). Contoh penerimaan gaji adalah pegawai negeri; pegawai BUMN, dan pegawai swasta.Semua ini menerima gaji sebulan, yang dibayarkan (biasanya) setelah bekerja selama satu bulan berjalan. Misalnya, gaji yang diterima bulan Desember merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan

pada bulan November dan seterusnya. Hal senada juga dikemukakan Hariandja (2002: 245), sebagai berikut:

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Pendapat lain yang menjelaskan pengertian Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi di kemukakan oleh Cascio F.Wayne (Mangkuprawira, 2011:203)

Berdasarkan uraian tersebut di atas terdapat hal yang dapat dielaborasi bahwa terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk menetapkan gaji pegawai, yaitu waktu dan jumlah produksi. Lebih lanjut Zaydam (2000:235) menjelaskan sebagai berikut: Karyawan menerima gaji demikian biasanya sudah menjadi karyawan atau pegawai tetap yang telah lulus dari masa percobaan. Contoh penerima gaji yaitu pegawai negeri, pegawai BUMN, pegawai swasta, anggota TNI, anggota POLRI yang menerima gaji sekali sebulan, dibayarkan (biasanya) setelah bekerja selama satu bulan berjalan. Misalnya gaji yang diterima bulan Desember merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan pada bulan November dan seterusnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas terdapat hal yang dapat dielaborasi bahwa dalam kaitan ini yang menerima gaji adalah pegawai negeri sipil atau karyawan tetap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Selanjutnya, Hariandja (2002:244) mengemukakan sebagai berikut.

“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”.

Lebih lanjut, Hariandja (2002:244) menjelaskan sebagai berikut ”pembayaran kompensasi ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, da nada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan. Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai pabrik yang dibayar berdasarkan waktu seperti pegawai menerima upah harian, mingguan, atau bulanan dalam jumlah yang tetap. Kompensasi ini umumnya disebut gaji atau upah. Di luar gaji atau upah, para pegawai mendapatkan tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan atau pembayaran yang didasarkan pada unjuk kerja seperti insentif, komisi, dan bonus. Selain itu,

biasanya sewaktu-waktu pegawai menerima penghasilan lain seperti tunjangan hari raya dan kesehatan yang didasarkan pada keanggotaannya sebagai pegawai di perusahan, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung".

A. Jenis-Jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2005 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial,

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
b) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Nonfinansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi

istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa :

1) Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan.Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustasi.

2) Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Cascio (1995:525) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung.Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya.

Adapun kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Menurut Dessler (2009:82) kompensasi mempunyai tiga komponen, sebagai berikut:

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

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

Menurut Kismono, (2011:178), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1. Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu : Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus.Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan.Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atu bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. Kompensasi tidak langsung berupapemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

2. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu : Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Nawawi (2005:316-317) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu :

1) Kompensasi Langsung

   Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2) Kompensasi Tidak Langsung

   Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3) Insentif

   Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Menurut Notoatmodjo (2002:143), jenis kompensasi yang berbentukupah atau gaji merupakan kompensasi langsung (*direct compensation*). Artinya kompensasi langsung dikaitkan dengan prestasi kerja dan hasil kerja karyawan. Disamping kompensasi langsung, beberapa

organisasi mengembangkan program-program kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi ini juga disebut kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang telah diterima oleh karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi pelengkap tidak saja bermanfaat bagi karyawan, akan tetapi juga mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung kepada organisasi yang bersangkutan.

Menurut Simamora (2006: 442) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu:

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1. Kompensasi langsung

Menurut Hariandja (2002: 244) kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, bonus, dan konsumsi. Berikut adalah macam – macam kompensasi langsung:

a) Gaji atau upah

Menurut Hariandja (2002: 245) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Hariandja (2002:235) mengatakan

bahwa gaji adalah pembayaran tetap yang diterima seseorang dari anggotanya dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu balas jasa berupa uang yang diberikan oleh perusahaan Kepada karyawannya tanpa melihat hasil kerja yang mereka capai dan besarnya gaji itu tetap tidak berubah sesuai dengan golongan dan besarnya gaji tidak berdasarkan jam kerja dan diberikan setiap bulan atau mingguan.

b) Insentif

Pengertian insentif menurut Hariandja (2002:265), mengatakan Bahwa insentif itu adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan langsung dengan *gain sharing* atau diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas. Sedangkan menurut Simamora (2006:509) insentif adalah tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program pemberian insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan prosuktivitas, keuntungan, jumlah kehadiran, prestasi kerja, produktivitas pegawai, dan efektifitas biaya.

2. Kompensasi tidak langsung

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 416) kompensasi tidak langsung adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pensiun.

Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Kompensasi tidak langsung diberikan dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi, tunjangan hari raya, kesehatan, liburan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

b. Kompensasi non finansial

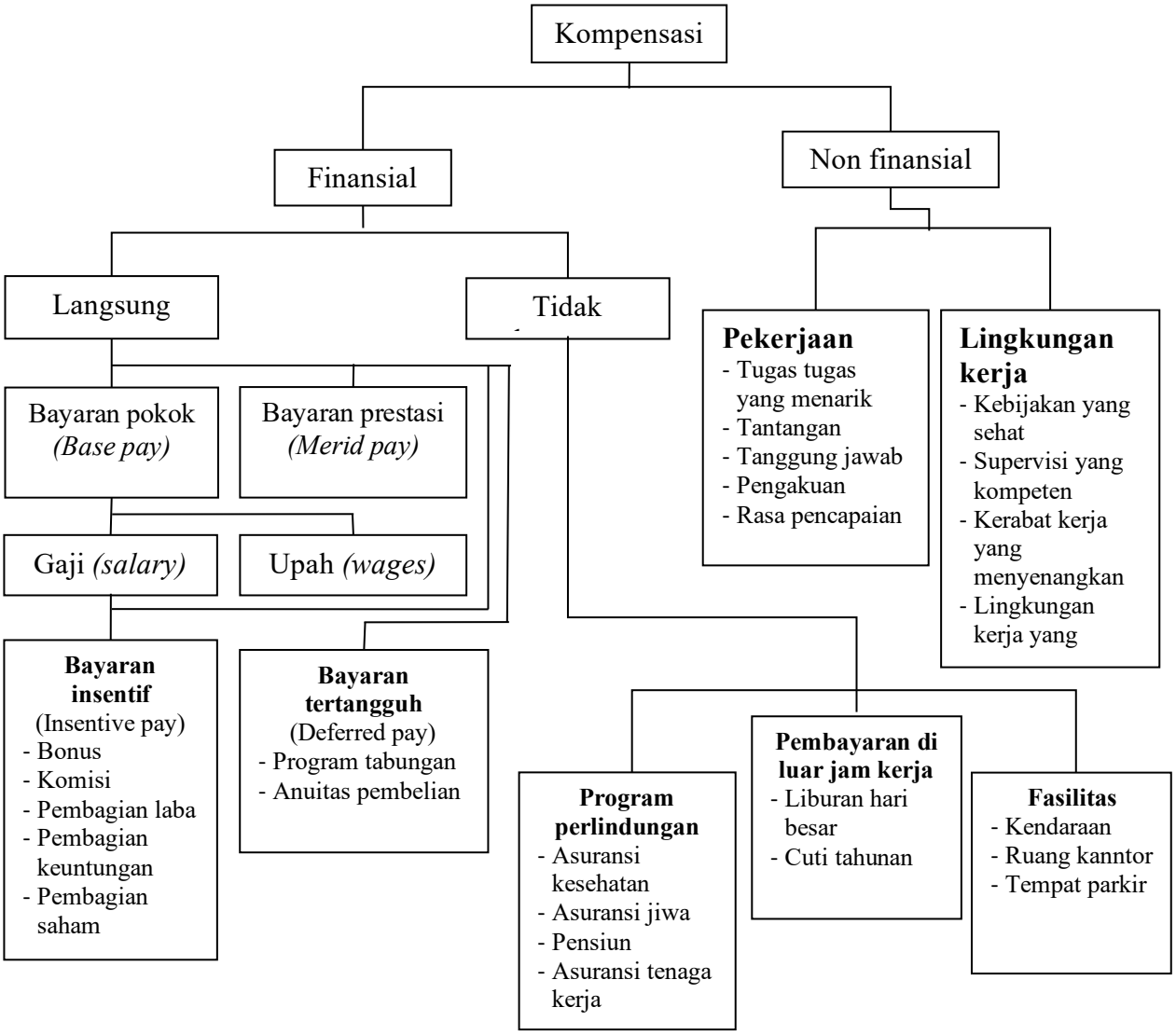
Pengertian kompensasi non finansial Menurut Rivai (2005: 360) kompensasi non finsansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang. Sedangkan menurut Simamora (2006: 540) bahwa kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Pekerjaan adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas – tugas yang telah dibebankan padanya.
2) Lingkungan pekerjaan adalah kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari – hari.

Untuk lebih jelas mengenai kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berikut gambar mengenai komponen-komponen kompensasi menurut Simamora (2006: 443) berikut di bawah:

Gambar 1

Komponen – komponen Kompensasi



B. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Secara umum tujuan pemberian balas jasa adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan

menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa konflik satu sama lainnya, dan *trade-off* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan para karyawan dan menjamin keadilan, analisis upah dan gaji merekomendasi pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama.

Hasibuan (2008:120) mengemukakan bahwa: Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat.Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Adapun tujuan kompensasi menurut Schuler (1996 : 87) adalah :

a. Menarik pelamar kerja yang potensial

   Dalam hubungan dengan upaya rekruitmen 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.

b. Mempertahankan karyawan yang baik

c. Jika program kompensasi tetap dirasakan tidak secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.

d. Meraih keuntungan kompetitif

   Kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja berkisar dari 10 sampai 80 persen dari biaya total.

e. Meningkatkan produktivitas

f. Sementara imbalan non moneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, desain sistem pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas.

g. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum

   Beberapa aturan relevan dengan kompensasi total. Organisasi harus sadar akan hal ini dan menghindari penyimpangan terhadap peraturan ini dalam program pembayarannya.

h. Memudahkan sasaran strategis

   Suatu organisasi mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik.

i. Mengokohkan dan menentukan struktur.

   Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, hierarki statusnya, dan tingkat dimana orang-orang posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang diposisi lain.

Untuk karyawan sendiri, kompensasi balas jasa ini akan memberikan manfaat, seperti (sumber dari kutipan) :

a. Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
b. Untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya.
c. Untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.
d. Untuk meningkatkan status sosial dan prestasi kerja.

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2006:188) adalah sebagai berikut :

1) Pengalokasian sumberdaya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan baik.
2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121-122) adalah sebagai berikut :

1) Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus

mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3) Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih muda.
4) Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5) Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6) Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7) Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8) Pengaruh pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Arep dan Tanjung (2003:197) mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

1) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai.
3) Timbulnya long life employment (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada pegawai, sehingga dapat diperoleh pegwai yang handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan pegawai yang ada saat ini.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada pegawainya dipengaruhi oleh berbagai faktor.Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi ataupun instansi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk pegawainya.

Faktor-faktor tersebut menurut Hasibuan (2008:128-129) adalah sebagaiberikut:

1) Penawaran dan permintaan. jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatife semakin besar.
2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin banyak, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3) Serikat buruh/organisasi karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4) Produktivitas kinerja karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting

supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup/*living cost*. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
7) Posisi jabatan karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawabyang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8) Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9) Kondisi perekonomian nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial,keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial,kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Menurut Siagian, (2002:257) Sistem imbalan atau kompensasi yang efektif, dibagi empat yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.

4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain.

Menurut Mangkunegara (2007: 84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah

   Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

   Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

   Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pagawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan

pagawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

   Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

   Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

   Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Panggabean (2002: 81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

a. Penawaran dan permintaan.

b. Serikat pekerja.

c. Kemampuan untuk membayar.

d. Produktivitas.

e. Biaya hidup.

f. Pemerintah.

Perlu dicatat bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawannya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

1. Konsep Imbalan

Imbalan adalah sesuatu yang meningkatkan frekuensi kegiatan seorang pegawai. Sesuatu dinamakan imbalan atau bukan, tergantung pada keseluruhan pengaruh terhadap perilaku pegawai. Jika kinerja seorang pegawai diikuti oleh sesuatu dan kinerja lebih sering terjadi di saat kemudian setelah sesuatu, maka sesuatu tersebut disebut imbalan.

Imbalan dalam pekerjaan memungkinkan sebuah kinerja akan diulang pada waktu yang akan datang. Sebagai contoh, seorang supervisor

operator komputer menginginkan terjadi penurunan jumlah format yang tidak terpakai akibat kesalahan pencetakan dalam departemennya, dengan cara memberikan reaksi kepada masing-masing operator. Hasilnya tindakan supervisor tersebut diikuti penurunan jumlah kesalahan pencetakan setiap hari dari 50 hingga 23. Pemberian reaksi atau tanggapan seperti itu merupakan imbalan untuk meningkatkan kinerja pegawai operator komputer.

Penelitian Sims dan Szilagyi (1975) menunjukkan pemberian imbalan yang positif oleh pimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan kemampuan dan kepuasan pegawai pada kelompok tugas administratif, profesi, teknik dan pelayanan di Rumah Sakit. Pegawai yang diberikan imbalan dilaporkan Cherington et.al. (1971), Podsakoff (1984) mengalami peningkatan kepuasan bekerja dari pada pegawai yang tidak diberi. Sementara itu, dari penelitian Robinson dan Larsen (1990) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan (reward) dan umpan balik (*feedback*) mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap performa kerja pegawai.

Dalam praktek, sayangnya sering terjadi kesalahan pemberian imbalan (disfunctional reward). Pemimpin memberikan imbalan justru terhadap perilaku pegawai yang tidak diharapkan, sementara itu hukuman justru diberikan pada perilaku pegawai yang baik (Prawirosentono, 1999). Sebagai contoh seorang pegawai yang mempunyai kemampuan menyelesaikan tugas laporan yang buruk, tiba-tiba pimpinan mengalihkan

tugas secara permanen kepada pegawai lain yang dipercaya mampu mengerjakannya dengan baik. Pada situasi seperti itu, secara tidak sengaja seorang pegawai memperoleh imbalan dengan membuat kesalahan dan seseorang mendapat hukuman setelah membuat pekerjaan yang baik.

Untuk itu, selain pengetahuan tentang imbalan yang tepat, seorang pimpinan juga harus mampu memilih jenis-jenis imbalan yang berarti bagi pegawai, karena sebuah imbalan dapat menimbulkan reaksi yang berbeda. Sebagai contoh, ajakan makan di luar bagi orang yang bekerja seluruh waktunya berada di jalan, ajakan tersebut bukan merupakan sebuah imbalan. Lain halnya bagi orang yang tidak pernah makan di luar dan ia harus menyiapkan makanannya sendiri. Untuk itu perlu dipertimbangkan jenis-jenis imbalan yang akan diberikan sesuai situasi dan kondisi organisasi.

A. Imbalan intrinsik dan ekstrinsik

Imbalan intrinsik Simamora, (2006:98) adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari diri pegawai, yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Pemberian imbalan ini tidaktergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Tipe imbalan intrinsik adalah seperti perasaan yang berbeda yang dialami oleh pegawai sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan. Contoh imbalan intrinsik ini adalah perasaan individu akan kemampuan pribadi (personal competence) sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan dengan baik, perasaan pencapaian pribadi, tanggungjawab dan otonomi pribadi dan perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

Imbalan intrinsik memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu dalam organisasi. Alat utama yang dapat digunakan agar individu dapat mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka terletak dalam cara-cara organisasi merancang pekerjaan pegawai-pegawainya.

B. Imbalan ekstrinsik

Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah atau secara inheren kinerja sebuah aktivitas, namun diberikan kepada pegawai oleh pihak-pihak dari luar. Imbalan-imbalan ini sering digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Termasuk dalam imbalan ekstrinsik adalah pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, tunjangan-tunjangan finansial serta imbalan sosial seperti kesempatan untuk berteman dan menjumpai banyak orang baru.

Mengingat bahwa imbalan ekstrinsik dihasilkan oleh sumber-sumber dari luar, maka agar pegawai mendapat pujian, promosi dan imbalan sosial tergantung pada persepsi dan pertimbangan individu oleh atasannya. Perolehan imbalan finansial tergantung pada kebijakan-kebijakan gaji dan keuangan dari organisasi.

Pemberian imbalan finansial tidak selalu efektif dalam pengelolaan kinerja pegawai. Raven (2006:24), dari hasil survei dalam program penempatan pegawai dan pengelolaan karir pada perusahaan di New York, menunjukkan bahwa peningkatan upah dan pembayaran insentif (financial rewards) tidak membantu menurunkan angka pegawai yang keluar dari

pekerjaan. Tingginya angka pegawai yang keluar dapat diatasi jika para pemimpin perusahaan menggabungkan cara-cara peningkatan kegiatan pengembangan karier dengan komunikasi yang bersahabat dan fleksibilitas hubungan staf (non-financial rewards).

2. Konsep Pegawai

Menurut Soedaryono (2000:6) pengertian pegawai adalah “seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta”.

Dan menurut Robbins (2006:10) pengertian pegawai adalah “orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada suatu kesatuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

A. Perbedaan Pegawai Tetap dan Pegawai Tidak Tetap

Berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian: Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus

ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (full time) dalam pekerjaan tersebut.

Pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas adalah pegawai yang hanya menerima penghasilan apabila pegawai yang bersangkutan bekerja, berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja. Adapun penerima Penghasilan Bukan Pegawai adalah orang pribadi selain pegawai tetap dan pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas yang memperoleh penghasilan dengan nama dan dalam bentuk apapun dari Pemotong PPh Pasal 21 dan/atau PPh Pasal 26 sebagai imbalan atas pekerjaan, jasa atau kegiatan tertentu yang dilakukan berdasarkan perintah atau permintaan dari pemberi penghasilan.

B. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil atau PNS adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara. Pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian PNS adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-

undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1) Unsur-unsur Pegawai Negeri Sipil

Adapun unsur-unsur dari pegawai negeri, yaitu sebagai berikut:

a) Warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat menurut peraturan perundang-undangan.

Peraturan perundangan yang mengatur tentang syarat-syarat yang dituntut bagi setiap (calon) Pegawai Negeri untuk dapat diangkat oleh pejabat yang berwenang adalah Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000, yang meliputi:

i. Warga Negara Indonesia. Pembuktian bahwa seseorang itu adalah warga negara Indonesia harus melampirkan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
ii. Berusia minimal 18 (delapan belas) tahun dan minimal 35 (tiga puluh lima) tahun dibuktikan dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
iii. Tidak pernah dihukum atas keputusan hakim yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.
iv. Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat dalam sesuatu instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta.
v. Tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri Sipil.

vi. Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan yang sesuai dengan formasi yang akan diisi.

vii. Berkelakuan baik (berdasarkan keterangan yang berwajib).

viii. Berbadan sehat (berdasarkan keterangan dokter).

ix. Sehat jasmani dan rohani.

x. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia atau negara lain yang ditetapkan oleh pemerintah.

xi. Syarat lainnya yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

2) Diangkat oleh pejabat yang berwenang.

Pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menegaskan bahwa pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentukan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada dasarnya kewenangan untuk mengangkat Pegawai Negeri berada ditangan presiden sebagai kepala eksekutif, namun untuk (sampai) tingkat kedudukan (pangkat) tertentu, presiden dapat mendegelasikan kewenangan kepada pejabat lain dilingkungannya masingmasing. Kewenangan pengangkatan dan pendegelasian tersebut diatur dalam Pasal 2 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003. (3) Diserahi tugas dalam jabatan negeri. Pegawai negeri yang diangkat dapat diserahi tugas, baik berupa tugas dalam suatu jabatan negeri maupun tugas negara lainnya. Ada

perbedaan tugas negeri dan negara lainnya. Dimaksudkan dengan tugas dalam jabatan negeri apabila yang dimaksudkan diberi jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk didalamnya adalah jabatan dalam kesekretariatanlembaga negara serta kepaniteraan di pengadilan, sedangkan tugas negara lainnya adalah jabatan diluar bidang eksekutif seperti hakim-hakim pengadilan negeri dan pengadilan tinggi. Di sini terlihat bahwa pejabat yudikatif di level pengadilan negeri dan tinggi adalah pegawai negeri, sedangkan hakim agung dan mahkamah (agung dan konstitusi) adalah pejabat negara.

C. Sistem Penggajian Pegawai Negeri

Sistem penggajian dapat digolongkan dalam dua sistem, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal adalah system penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya.

Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya.Selain kedua sistem penggajian tersebut dikenal juga sistem penggajian ketiga yang disebut sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem skala gabungan, gaji pokok ditentukan

sama bagi pegawai negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus-menerus.

Undang-undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur sipil negara,pada bab enam yang membahas mengenai hak dan kewajiban bagi pegawainegeri sipil. Pada bagian pertama disebuatkan mengenai hak dapat di perolehpegawai negeri sipil secara individu, hak pegawai negeri sipil ini dimuat padapasal 21 undang-undang aparatur sipil negara, yang isinya adalah pegawainegeri sipil berhak memperoleh:

a. gaji, tunjangan, dan fasilitas;
b. cuti;
c. jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
d. perlindungan; dan
e. pengembangan kompetensi.

D. Tujuan Pemberian Gaji Pegawai Negeri

Terkait bahasan tentang tujuan pemberian gaji ini, Rivai (2005: 379) mengemukakan: “tujuan pemberian gaji adalah: a) ikatan kerjasama; b) kepuasan kerja; c) pengadaan efektif; d) motivasi; e) stabilitas karyawan; f) disiplin; g) pengaruh serikat buruh; h) pengaruh asosiasi usaha sejenis/ Kadin; dan i) pengaruh pemerintah”.

Dijelaskan bahwa dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal anatar pemilik/pengusaha dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/pemilik wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Tujuan selanjutnya adalah kepuasan kerja.

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja jabatannya. Adapun terkait dengan tujuan gaji adalah pengadaan efektif, dijelaskan bahwa program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified*untuk perusahaan/ organisasi akan lebih muda.

3. Konsep Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan yang umumnya kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa unsur sebagai berikut. Pendapat Subekhi (2012:193) : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama.

Hasibuan (2003: 91) menjelaskan beberapa syarat-syarat penilai dalam menilai prestasi kerja karyawan, yaitu:

a. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.
b. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. penilai tidak boleh

mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.

c. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian dari setiap pekerjaan karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
d. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya adil dan jujur.

Penilaian prestasi adalah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi kerja ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Proses penilaian prestasi terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebah organisasi.

Identifikasi terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Diawali dengan menganalisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Selanjutnya adalah observasi. Semua unsur yang diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Dalam pengukuran para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi. Selanjutnya adalah pengembangan, ini berarti penilai juga memberikan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

A. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi Kerja adalah hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Prestasi kerja untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukuranya karena manusia itu satu sama lain berbeda. Perbedaan ini terletak pada diri maupun luar individu.

Menurut Bambang (2002 : 101), mengemukakan bahwa: “Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seseorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya.”

Menurut **Siswanto (2003 : 231),** mengungkapkan bahwa :

“Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia untuk menilai prestasi kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.”

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses melalui mana organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan..

B. Pengukuran Prestasi Kerja

Menurut Flippo (2012) prestasi kerja dapat diukur melalui mutu kerja, kualitas kerja, ketangguhan, sikap

I. Mutu kerja berkaitan dengan ketepatan waktu dan keterampilan
II. Kulalitas berhubungan dengan pemberian tugas yang diberikan
III. Ketangguhan berhubungan dengan pemberian waktu
IV. Sikap merupakan seberapa jauh tingkat kerja

Dengan penilaian prestasi kerja yang efektif, organisasi dapat mengurangi konflik dalam pengelolaan kinerja. Beberapa Indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2016:95):

a. Kesetiaan

   Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya.

b. Prestasi Kerja

   Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

   Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadapa orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

   Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada ada mengajukan pekerjaanya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

   Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaanya, sehingga bekerja lebih bergaya guna.

f. Kerjasama

   Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

g. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

i. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan. Penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat didalam penyusunan kebijakan perusahaan.

k. Tanggungjawab

Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

C. Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja berdasarkan sistematis adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Sistematis Oleh Atasan

   Penilaian sistematis banyak memberikan manfaat bagiperusahaan pertama adalah memberikan informasi dalamkeputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji. Manfaat kedua adalah dapat dipergunakan untuk mendoromg dan memimpin pengembangan karyawan.

2. Sistem-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Kelompok.

   Pengukuran prestasi kerja karyawan kelompok mempunyai dasar yang sama dengan system penilaian jabatan.

   Penilaian ini mempunyai tujuan untuk menentukan baik tidaknya karyawan untuk dipromosikan.ada tiga metode penilaian prestasi kerja antara lain:

   - *Rangking*

Penilaian prestasi kerja ini dimulai dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain,menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan ini dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba di pisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada perusahaan.

- *Grading atau Forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” pada karyawan kedalam klasifikasi yang berbeda.biasanya satu proporsi tertentu harus diletakan pada setiap kategori.

- *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain grading. Penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dan kelompok.

D. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat penilaian prestasi kerja antara lain:

1) Perbaikan Prestasi Kerja

   Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan,manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan- kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi

2) Penyesuaian Kompensasi

   Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan Penempatan

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

4) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

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

5) Perencanaan dan Pengembangan Karier

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

6) Mengetahui Penyimpangan Staffing

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

7) Ketidak Akuratan Informasi

   Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan dalam informasi analisis jabatan.rencana sumber daya manusia atau komponen lain system informasi manajemen atau komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8) Diagnosa Disain Pekerjaan

   Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam dsain pekerjaan.penilaian informasi membantu diagnosa kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja yang Adil

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

10) Mengatasi Tantangan External

   Kadang kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainya.

Menurut Husnan (2005:78) Penilaian prestasi kerja memberikan manfaat baik pegawai dan organisasi.

a) Bagi pegawai, khususnya sebagai umpan balik tentang prestasi kerjanya selama satu periode penilaian. Hal ini sangat berguna bagi karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan pada dirinya, dalam rangka pengembangan diri lebih lanjut.
b) Bagi instansi, sebagai dasar dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan promosi (jabatan atau gaji), kompensasi, mutasi, pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja.

E. Masalah Dalam Prestasi Kerja

Didalam suatu Penilaian Prestasi Kerja suatu masalah yang dihadapi oleh seorang penilai,dimana seorang penilai harus dapat mengetahui apa dan harus bagaimana mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Hasibuan (2016:90) :

- Halo *Effect* (Kesalahan karena kesan sesaat)

Hallo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini dapat mengubah estimasi atasan terhadap kerja karyawan.

- Hasrat Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga Penilaian Prestasi Kerja cenderung dibuat rata-rata pada formulir penilaian,diforsi ini menyebabkan penilaian “ekstrim” dan dekat dengan nilai-nilai tengah.

❖ Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*stickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilaian cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umunya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

❖ Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal, disebabkan oleh prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.

❖ Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling terakhir (*Recency Effec*t), baik atau buruknya cenderung lebih diingat oleh penilai.

Dari uraian tersebut diatas, maka dapatlah disimpulkan bahwa implikasinya adalah perlunya kecermatan yang tinggi atas jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit bagaimana menetapkan sifat-sifat apa yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk baik tidaknya seorang karyawan pada jabatan tersebut.

F. Prinsip Prinsip Penilaian

Penilaian prestasi akan memuaskan pihak yang dinilai apabila terasa adil. Keadilan ditempat kerja termasuk di dalam penilaian prestasi ada dua macam, yaitu keadilan distributive dan keadilan procedural.Keadilan distributive dalam penilaian dirasakan apabila nilai yang diperoleh terasa wajar, penilaian didasarkan kepada prestasi kerja dan hasil penilaian digunakan di dalam menentukan kebijaksanaan kenaikan gaji atau promosi, atau adanya kewajaran dalam penilaian prestasi kerja, karyawan mau menerima nilai yang mereka peroleh, karyawan mau menerima cara manajer memberikan nilai, dan ada kesesuaian antara nilai yang diperoleh dengan prestasi kerja dalam masa penilaian.

Keadilan procedural dapat dirasakan apabila :

1. Pihak yang dinilai berpartisipasi dalam menentukan kriteria penilaian dan kriteria-kriteria itu digunakan untuk melakukan evaluasi.
2. Ada komunikasi dua arah.
3. Hasil penilaian dapat dipertanyakan.
4. Penilai memhami dengan baik kinerja dari yang dinilai.
5. Faktor faktor yang dinilai digunakan secara konsisten.

Karyawan yang dinilai akan mau menerima hasil penilaian maupun cara yang digunakan untuk melakukan penilaian apabila:

1. Mereka dilibatkan dalam menentukan kriteria penilaian.
2. Ada penjelasan tentang adanya rencana dan tujuan melakukan penilaian.

3. Mereka dinilai berdasarkan factor-faktor yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Penilaian prestasi akan terasa wajar dan tepat apabila :

1. Penilaian prestasi dilakukan secara periodik.
2. Penilai memahami betul tingkat kinerja dari mereka yang dinilai.
3. Ada kesepakatan antara penilai dengan yang dinilai tentang tugas-tugas yang akan dilakukan.
4. Penilai terlibat dengan karyawan dalam penentuan rencana yang dapat digunakan untuk mengurangi kelemahan.

Apabila prinsip-prinsip sebagaimana diungkapkan diatas digunakan dalam penilaian prestasi maka karyawan akan merasa puas terhadap cara dan hasil penilaian prestasi.

B. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, yang akan diteliti yaitu variabel Kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan nkompensasi nonfinansial. Adapun definisi operasional variabel tersebut adalah sebagai berikut :

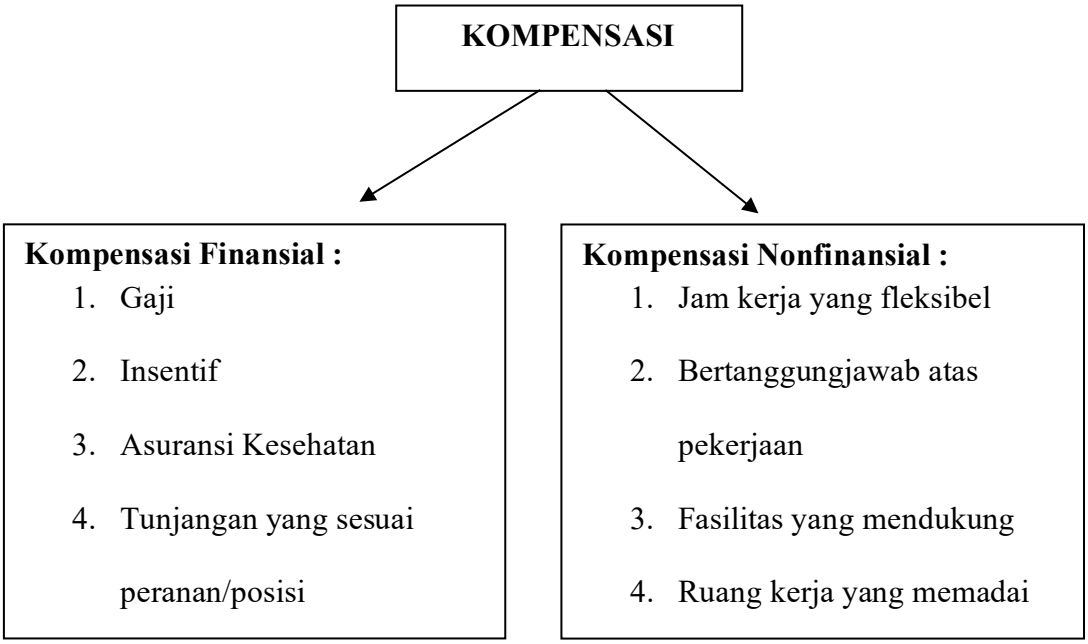
1. Kompensasiadalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar kepada para pegawai yang bekerja di lingkup Program Pascasarjana UNM, indikatornya adalah kompensasi finansial dan kompensasi nonfinasial.
2. Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari

pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi hiburan, berbagai macam asuransi jasa seperti, perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

3. Kompensasi nonfinansial, yaitu penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, produktivitas, dan kepuasan.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan teori dan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti menyusun model penelitian sebagai berikut :



D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pemberian kompensasi dilihat dari sisi kompensasi finansial?
2. Bagaimana pemberian kompensasi dilihat dari sisi kompensasi nonfinansial?