

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK
DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ANEKA TAMBANG Tbk
UNIT PERTAMBANGAN NIKEL POMALAA**

*AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF INTRINSIC AND EXTRINSIC
COMPENSATIONS ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE
NICKEL MINING UNIT OF ANEKA TAMBANG Tbk POMALAA*

SYAFARUDDIN BALHA



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008**

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK
DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ANEKA TAMBANG Tbk
UNIT PERTAMBANGAN NIKEL POMALAA**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan Oleh :

SYAFARUDDIN BALHA

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008**

TESIS

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ANEKA TAMBANG Tbk UNIT PERTAMBANGAN NIKEL POMALAA

Disusun dan diajukan Oleh :

SYAFARUDDIN BALHA

Nomor Pokok : P21002055523

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 25 Maret 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. H.A. Karim Saleh
Ketua

Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr.H.Muh. Yunus Zain, MA

Prof.Dr.dr.Abdul Razak Thaha, M.Sc

ABSTRAK

SYAFARUDDIN BALHA. *Analisis Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Pertambangan Nikel Pomalaa.* (Dibimbing oleh H. A. Karim Saleh dan Ria Mardiana)

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) mengetahui dan menganalisis kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa, dan 2) mengetahui dan menganalisis kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.

Lokasi penelitian di PT Aneka Tambang Tbk Kantor Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa, Kabupaten Kolaka, Sulawesi Tenggara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa berjumlah 1441 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *stratified proportionate random sampling*. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 73 orang karyawan pada PT Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif descriptive dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kompensasi intrinsik dan Kompensasi ekstrinsik secara bersama-sama (serempak) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F . Nilai F_{hitung} sebesar 61,628 dan tingkat signifikan F adalah 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan (secara bersama-sama) antara Kompensasi intrinsik dan Kompensasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pomalaa, dan 2) Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kompensasi ekstrinsik data menunjukkan hubungan positif (searah) antara Kompensasi ekstrinsik dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} variabel Kompensasi ekstrinsik adalah 5,452 yang lebih besar dari nilai t_{hitung} variabel Kompensasi intrinsik yaitu 4,291, sehingga peningkatan gaji, reward, upah lembur, insentif, bonus dan asuransi akan meningkatkan peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pomalaa.

ABSTRACT

SYAFARUDDIN BALHA. *An Analysis of the Influence of Intrinsic and Extrinsic Compensations on the performance of Employess of the nickel Mining Unit Of PT. Aneka Tambang Tbk Pomalaa* (supervised by H.A. Karim Saleh and Ria Mardiana).

The aim to analyze the influence of intrinsic and extrinsic compensations on the employess performance and to determine the most influential compensations that effect their performance.

The study was carried out in PT. Aneka Tambang Tbk Pomalaa Nickel Mining Unit Kolaka Regency Southeast Sulawesi. The population of the study are all the 1441 employess of the unit. The samples were 73 persons selected by stratified proportionate random sampling method. The data were qualitaatively and descriptively studied using multiple regression analysis.

The study indicates that intrinsic and extrinsic compensations simultaneously have a significant influence on the employess performance. This is reflected by the calculated f value 61.628. The significance of f is compensation because it indicates a positive correlation between the two. The calculated f value of the variable is 5452 which is larger than the calculated f value of the intrinsic compensation variable 4291. An increase in salary reward, overtime payment, incentive, bonus and insurance will improve their performance accordingly.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan berkah-Nya, sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya tesis ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Orang bijak mengatakan, “Untuk menjadi orang yang pintar tidak hanya dimulai dengan membaca melainkan menciptakan sesuatu agar orang lain tetap senantiasa membaca dan memberi pemaknaan yang tersirat dalam sebuah karya” paling tidak tesis di tangan Anda ini adalah sebuah dedikasi dan pengimplementasian dari seorang mahasiswa yang ingin menjadi sarjana yang bijak.

Atas rahmat, berkah dan petunjuk-Nya pulalah sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan tesis ini dan dalam masa studi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang

sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung ataupun tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini:

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Karim Saleh selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si, Anggota Komisi Penasehat yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dengan penulis.
2. Bapak Prof.Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, Ibu Prof. Dr. Hj. Khaerani, SE., MS dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si selaku Dosen Penguji yang banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis.
4. Bapak Rektor, Bapak Direkur Program Pascasarjana, Bapak/Ibu Dosen serta seluruh Staf/Pegawai Akademik Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang telah mengasuh dan membantu penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Pimpinan serta seluruh jajaran PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa yang telah memberikan izin kepada penulis dalam pengambilan data perusahaan.
6. Kepada yang terhormat Ayahanda dan Ibunda serta mertua yang penulis sayangi, yang dengan tulus ikhlas telah mendidik dan memberikan pengorbanan yang tak ternilai, dorongan moril dan materil serta doa dan cinta yang selama ini diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

7. Teman-teman Angkatan XXV yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan, dorongan, motivasi dan dukungannya kepada penulis baik moril maupun materil.
8. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga ikut memberikan dorongan, bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini.

Akhirnya kepada istri dan anak-anakku yang tercinta terima kasih atas dukungannya dalam penyelesaian studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin ...

Makassar,

2008

Penulis

SYAFARUDDIN BALHA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Pengertian Kompensasi	12
C. Jenis-Jenis Kompensasi	15
D. Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik	19
E. Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi	27
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi	30
G. Kepuasan terhadap Kompensasi	32

H.	Pengertian Kineja	33
I.	Pengukuran Kinerja	36
J.	Tujuan Pengukuran Kinerja	38
K.	Kerangka Pemikiran	45
L.	Hipotesis	47
BAB III	METODE PENELITIAN	
A.	Tempat dan Waktu Penelitian	49
B.	Populasi dan Sampel	49
C.	Instrumen Penelitian	51
D.	Sumber Data	53
E.	Metode Analisis Data	54
F.	Identifikasi Variabel	55
G.	Definisi Operasional	57
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
A.	Deskripsi PT. Aneka Tambang Tbk	58
B.	Tujuan Umum Perusahaan	60
C.	Visi dan Misi Perusahaan	64
D.	Manajemen Sumber Daya Manusia	65
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A.	Deskripsi Responden	69
B.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	73
C.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian	77
D.	Pengujian Hipotesis	112
E.	Pembahasan Hasil Penelitian	117
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	
A.	Simpulan	120
B.	Saran	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.	Produktivitas Kerja Perusahaan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa	6
2.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
3.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	70
4.	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
5.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
6.	Uji Validitas Variabel Motivasi intrinsik	74
7.	Uji Validitas Variabel Motivasi ekstrinsik	75
8.	Uji Validitas Variabel Kinerja	77
9.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Wewenang Pengambilan Keputusan ($X_{1.1}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	79
10.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Wewenang Pengambilan Keputusan ($X_{1.1}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	80
11.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator kesempatan berkreatifitas ($X_{1.3}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	82
12.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pekerjaan sesuai keputusan ($X_{1.4}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	83

13.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Keamanan kerja ($X_{1.5}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	85
14.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pekerjaan ($X_{1.6}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	86
15.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi intrinsik	87
16.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Gaji ($X_{2.1}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	89
17.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Reward ($X_{2.2}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	90
18.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Upah Lembur ($X_{2.3}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	92
19.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Insentif ($X_{2.4}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	94
20.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator bonus ($X_{2.5}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	95
21.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Asuransi ($X_{2.6}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	97
22.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi ekstrinsik	99
23.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y1) Variabel Kinerja Karyawan	101
24.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y2) Variabel Kinerja Karyawan	103
25.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (Y3) Variabel Kinerja Karyawan	104
26.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Keandalan (Y4) Variabel Kinerja Karyawan	105
27.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator kehadiran (Y5) Variabel Kinerja Karyawan	107

28.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y7) Variabel Kinerja Karyawan	109
29.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pegawai	110
30.	Rangkuman Hasil Uji F dan Uji t Regresi Berganda	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir Penelitian	47
2.	Struktur Organisasi PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Nikel Pomalaa	68

DAFTAR LAMPIRAN

1. Blue Print Variabel Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Hasil Tabulasi Data Penelitian
4. Deskriptif Data Hasil Penelitian
5. Validitas dan Reliabilitas Penelitian
6. Analisis Regresi Berganda

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/ mental, serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas itulah, sehingga perlunya peningkatan efektifitas dan produktivitas dari sumber daya manusia. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya penting yang dapat ditempuh adalah dengan memberikan kompensasi kepada pegawai atas hasil kerja yang telah dilakukannya. Pemenuhan kebutuhan akan kompensasi adalah merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Masalah sumber daya manusia dalam perusahaan, bukanlah masalah yang sederhana, karena itu untuk bisa menangani dengan baik, diperlukan pengetahuan-pengetahuan khusus mengenai peraturan-peraturan pemerintah tentang hubungan kerja, kemampuan untuk memahami sikap, sifat, kemauan, dan reaksi yang timbul dari adanya hubungan antar manusia di dalam

perusahaan, maupun antar karyawan/pegawai dengan konsumen atau masyarakat luas.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerdayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan. Imbalan bukan uang juga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, misalnya mengenai rasa aman. Ketika baru-baru ini di negara kita terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran yang disebabkan karena adanya bank-bank

yang dilikuidasi dan adanya krisis moneter, mengakibatkan banyak karyawan yang merasa tidak aman dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengatasi hal ini, beberapa pengusaha berusaha menenangkan karyawannya dengan menawarkan rasa aman untuk tidak di PHK, dan sebagai gantinya karyawan tidak memperoleh peningkatan imbalan berupa uang. Contoh lain, misalnya simbol status. Disadari atau tidak, sebenarnya setiap orang ingin memperoleh dan menggunakan simbol-simbol status tertentu untuk memuaskan kebutuhannya.

Semakin banyak simbol status yang dimilikinya, misalnya memperoleh fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, atau memperoleh kenaikan pangkat, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa berhasil memuaskan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan yang terpuaskan itu misalnya kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang dalam lingkungan kerjanya atau masyarakat di sekitarnya. Menurut Siagian (1995), status merupakan faktor motivasional yang penting, sebab status dipandang sebagai peringkat prestise seseorang dalam suatu organisasi, seperti jabatan, pangkat dan fasilitas yang diperoleh.

Pengembangan sumber daya manusia pada setiap organisasi, dapat dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja, di samping penyesuaian akan kewajiban-kewajiban organisasi kepada personal di dalamnya. Dengan adanya keseimbangan antara hasil atau karya dari setiap personal kepada organisasi dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi kerja akan muncul

dengan sendirinya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan, salah satunya dengan program kompensasi.

Program kompensasi dimaksudkan untuk memelihara sumber daya manusia dari organisasi perusahaan, sehingga perlunya program kompensasi tersebut dikelola dengan baik, karena jika Kompensasi tidak dikelola dengan baik, maka mungkin akan hilangnya karyawan-karyawan yang potensial pada perusahaan dan tentunya hal ini akan sangat merugikan perusahaan karena telah dikeluarkan biaya yang besar dalam merekrut, melakukan pelatihan serta pengembangan para pegawai potensial tersebut.

Pemberian kompensasi diharapkan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja (*performance*) karyawan dan otomatis juga akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, dalam peningkatan kinerja maka perlunya perusahaan melaksanakan pengukuran kinerja. Sebab tanpa dilakukan pengukuran kinerja yang akurat, perusahaan tidak akan dapat mengetahui perkembangan kinerja karyawan yang telah dicapai. Oleh karena itu pengukuran kinerja berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Dengan pentingnya penilaian kinerja karyawan, maka perlunya melakukan analisis pengaruh ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja karyawan, hal ini penting sebab perusahaan dapat mengetahui sejauh mana perkembangan kompensasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap perkembangan kinerja karyawan.

PT. Aneka Tambang Tbk didirikan pada tahun 1968 sebagai hasil penggabungan perusahaan negara yang bergerak di bidang pertambangan. PT Antam Tbk adalah perusahaan pertambangan dan logam di Indonesia yang terintegrasi secara vertical dan berorientasi ekspor. Antam memiliki operasi dan lokasi deposit bijih tambang di seluruh Indonesia. PT. Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan yang merupakan unit bisnis PT. Antam Tbk. Dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kebijakan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan, di mana dalam melakukan evaluasi, maka kebijakan kompensasi ditekankan pada ekstrinsik dan intrinsik. Kebijakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang secara langsung meningkatkan produktivitas perusahaan seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.

Produktivitas Kerja Perusahaan PT. Aneka Tambang Tbk
Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa

No	Uraian	2004	2005	2006	2007
1.	Produksi FeNi (ton)	7.439	6.433	14.268	17.121
2.	Produksi FeNi (Lbs	16.400.019	14.182.192	31.455.233	33.554.341
3.	Ni)	366	365	365	365
4.	Jumlah hari produksi Produktivitas/hari (LbsNi/ employee/days)	43,003	33,438	69,724	70,050

Sumber : PT. Aneka Tambang Tbk, 2008

Tabel tersebut di atas memperlihatkan produksi nikel pada tahun 2004 produksi nikel sebanyak 7.439 ton dan mengalami penurunan menjadi 6.433 ton, tetapi pada tahun 2006 dan 2007 mengalami kenaikan sebanyak 14.268 ton dan 17.212 ton, kemudian produktivitas karyawan perhari terlihat ada penurunan pada tahun 2005, kemudian pada tahun 2006/2007 terjadi peningkatan produktivitas dari tahun ke tahun. Olehnya itu diperlukan usaha dari manajemen perusahaan untuk mempertahankan peningkatan produktivitas yang dimulai dari peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.

Olehnya itu kebijakan kompensasi ekstrinsik meliputi : gaji/upah, tunjangan, insentif, tunjangan hari raya dan Bonus. Sedangkan kebijakan kompensasi intrinsik yang dapat meliputi penyelesaian pekerjaan, prestasi, pendidikan dan pelatihan, pengalaman dan tanggung jawab perlu lebih ditingkatkan lagi.

Bertitik tolak dari uraian tersebut diatas, penulis tertarik dalam memilih judul : "Analisis Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Aneka tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa."

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa rumusan masalah yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa?
2. Kompensasi manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan kepada manajemen PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa bahwa perlunya memperhatikan kinerja dalam mengembangkan karyawannya melalui

kompensasi. Dimana individu yang merencanakan organisasi yang mengarahkan.

2. Manfaat Teoritis

Diharapkan konsep dalam kompensasi karyawan terhadap kinerja dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan serta untuk pengembangan studi yang berkaitan dengan masalah manajemen sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Agus Paledengi (2001)

Penelitian dengan judul “Analisis Kesamaan Persepsi Pegawai Terhadap Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jeneponto”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Berdasarkan atas hasil pengujian Korelasi Spearman Rank diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi pegawai Eselon IV dan non eselon terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja dan sikap, dan 2) Hasil analisis faktor kualitas kerja paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai antara eselon IV dan non eselon ternyata terdapat kesamaan persepsi secara signifikan.

2. S. Pantja Djati dan M. Khusaini (2003)

Dalam penelitiannya berjudul Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan.

Konsep kepuasan kompensasi terdiri dari kepuasan kompensasi material, kompensasi social, dan kompensasi aktivitas. Sedangkan komitmen organisasi

terdiri dari 3 variabel yaitu kesetiaan, kemauan dan kebanggaan, sementara konsep prestasi kerja dilihat dari kecakapan karyawan dalam bekerja. Menggunakan analisa regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi materil dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

3. Nofal Nur (2007)

Judul penelitian Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Propinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) pengaruh faktor-faktor kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sulawesi Tenggara, dan 2) faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sulawesi Tenggara. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *stratified proportionate random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Faktor kemampuan pegawai berupa tingkat pendidikan, jenis pelatihan dan pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Tenggara, dan 2) Variabel Motif, Harapan, dan Insentif yang

merupakan indikator Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sulawesi Tenggara.

B. Pengertian Kompensasi

Dalam suatu organisasi, masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian, faktor - faktor emosional tetap harus diperhatikan.

Kompensasi dikatakan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat, maka para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak atau kurang memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan mungkin akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting bagi karyawan saja, melainkan penting juga untuk perusahaan itu sendiri. Program kompensasi merupakan pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi para karyawannya, maka kemungkinan perusahaan tersebut lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi

untuk mencari tenaga baru atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan mengundurkan diri.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk motivasi yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan, sehingga perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan, sehingga perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Ada beberapa macam definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, di antaranya yang dikemukakan oleh Siagian (2002 : 253) yang menggunakan istilah sistem imbalan menyebutkan bahwa sistem imbalan yang baik adalah sistem imbalan yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Definisi kompensasi menurut Hasibuan (2001, hal. 117) berpendapat bahwa kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, upaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Kompensasi yang diterima pegawai sebagai pertukaran pekerjaannya, apakah itu upah per jam atau gaji berkala, dimana yang terpenting adalah bahwa kompensasi tersebut harus dilaksanakan dengan cermat sehingga pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, karena bila pegawai menerima kompensasi yang tidak memadai, maka pegawai tidak akan termotivasi dan tujuan organisasi pun menjadi tidak tercapai.

Pandangan yang hampir sama tentang kompensasi dikemukakan pula oleh Handoko (2001 : 155) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sedangkan menurut Sulistiani dan Rosidah (2003, hal. 206) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka, pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya.

Pendapat yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh karyawan kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja, dengan kata lain bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meningkatkan kerja, motivasi dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan dari apa yang telah diuraikan diatas, maka jelaslah bahwa pengembangan dan penerapan suatu sistem kompensasi yang handal sangat penting bagi semua bentuk dan jenis perusahaan dan tidak hanya berlaku bagi

perusahaan niaga. Agar mencapai sarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran, dan kesetaraan, maka perusahaan perlu memperhatikan bahwa sistem kompensasi itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

C. Jenis -jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ini, karena kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja. Meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan karyawan yang

semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Dalam prakteknya, kompensasi finansial yang diberikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain, tergantung dari kebijakan intern yang berlaku. Namun secara garis besar, Rival (2004 : 359) membagi kompensasi tersebut menjadi kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, intensif dan kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung.

Adapun jenis-jenis kompensasi finansial akan diuraikan satu persatu berikut ini :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bisa disebut sebagai kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

d. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

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

Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas seperti asuransi, tunjangan uang pensiun dan lain-lain.

Kemudian Simamora (2004 : 459) membagi kompensasi menjadi dua kategori yaitu :

1. Kompensasi Intrinsik yaitu kompensasi yang bersifat non finansial dimana kompensasi tersebut melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya.

2. Kompensasi ekstrinsik yaitu kompensasi yang bersifat finansial yang sering digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya.

Kemudian jenis-jenis kompensasi menurut Nawawi (2001 :316) Adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/ manfaat lainnya bagi para pekerja di luar atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya Tunjangan Hari Raya (THR) dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan varians yang luas sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi atau perusahaan. Di samping contoh di atas dalam varians yang luas itu, maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu, insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara

baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Di samping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Berdasarkan uraian dan penjelasan mengenai jenis kompensasi yang ada, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena menyangkut berbagai aspek kepentingan yaitu kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan.

D. Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Sebagaimana yang dikemukakan terdahulu bahwa salah satu jenis kompensasi atau kategori kompensasi yang ada adalah kompensasi intrinsik dan ekstrinsik. Simamora (2004 :459). Kedua kompensasi ini sangat berkaitan. Penyediaan kompensasi ekstrinsik sekaligus memberikan kompensasi intrinsik bagi penerimanya.

1. Kompensasi Intrinsik

Kompensasi intrinsik (*intrinsic reward*) adalah imbalan yang dinilai di dalam dan diri mereka sendiri. Kompensasi bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Tipe imbalan intrinsik paling lazim yang relevan dengan perilaku organisasi adalah perasaan yang berbeda yang dialami oleh orang-orang akibat kinerja mereka dipekerjakan. Contoh-contoh kompensasi intrinsik yang masuk ke dalam

kategori ini adalah perasaan orang-orang akan kompetensi pribadi akibat pelaksanaan pekerjaan dengan baik, perasaan penyelesaian atau pencapaian pribadi karena mencapai tujuan dan sasaran, perasaan bebas pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena disertai wewenang yang berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas pekerjaan dilaksanakan dan perasaan pertumbuhan dan perkembangan pribadi akibat kesuksesan upaya pribadi baru yang keras dan menantang.

Imbalan intrinsik berpotensi untuk memberikan pengarahan yang kuat terhadap perilaku individu di dalam organisasi dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi kinerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan bahwa imbalan intrinsik adalah *self administered*, dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif, *Pertama* kesatuan relasi di antara kinerja yang efektif dan pemberian imbalan dikuatkan oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik muncul langsung dari persepsi pribadi bahwa dia bekerja dengan baik. *Kedua*, kenyataan bahwa imbalan adalah *self administered* berarti bahwa efektivitasnya tidaklah tergantung pada kehadiran seseorang manajer untuk memberikan imbalan atau pada rancangan sistem kompensasi organisasional. *Terakhir*, karena kompensasi intrinsik dihasilkan sendiri oleh individu bersangkutan maka imbalan ini berbiaya rendah bagi organisasi dibandingkan dengan imbalan seperti insentif moneter.

Alat utama untuk memperkuat kemungkinan bahwa orang-orang akan mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka terletak dalam cara-cara

organisasi merancang pekerjaan anggota-anggotanya. Sifat pekerjaan itu sendiri merupakan determinan untuk dari tingkat kemampuan seseorang untuk mengalami imbalan intrinsik. Oleh karena itu, instrumen utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui aplikasi imbalan intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri.

2. Kompensasi Ekstrinsik

Sebagaimana imbalan intrinsik dihasilkan secara internal oleh orang itu sendiri, imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Kompensasi ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah atau secara inheren, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar sebagian besar imbalan ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud dari pada intrinsik. Imbalan ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi dan kinerja anggotanya.

Uang barangkali merupakan imbalan ekstrinsik yang paling sering digunakan didalam organisasi yang diberikan dalam bermacam-macam bentuk dan dengan berbagai basis. Gaji, bonus, kenaikan merit dan program pembagian keuntungan merupakan indikasi dimana uang dimanfaatkan sebagai imbalan ekstrinsik didalam organisasi. Sungguhpun penggunaan uang sebagai imbalan ekstrinsik meluas, uang bukanlah satu-satunya imbalan ekstrinsik yang dapat dimanfaatkan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Daftar imbalan ekstrinsik yang tersedia adalah hal-hal seperti pengakuan dan pujian dari atasan, promosi,

kantor yang mewah, tunjangan pelengkap seperti asuransi, pensiunan opsi saham dan imbalan sosial seperti berteman dan menjumpai banyak orang baru.

Point penting yang perlu di catat mengenai imbalan ekstrinsik adalah bahwa imbalan itu dihasilkan oleh sumber eksternal untuk seseorang. Agar dapat imbalan moneter, tunjangan pelengkap dan penghasilan tambahan, individu karyawan bergantung kepada kebijakan gaji dan imbalan dari organisasi, sedangkan perolehan pujian dan promosi, tergantung pada sumber eksternal untuk pemberian imbalan ini, diiringi dengan kenyataan mayoritas imbalan ekstrinsik menyerap biaya tertentu yang perlu disikapi organisasi, mempunyai dua implikasi penting terhadap desain sistem imbalan ekstrinsik. Pertama, organisasi harus berupaya untuk memastikan bahwa penawaran imbalan ekstrinsik yang mahal pada kenyataannya merupakan imbalan yang sangat dihargai (dan karenanya di alami sebagai imbalan) oleh anggota organisasi. Kedua, organisasi harus memperhatikan bahwa imbalan ekstrinsik yang diberikan kepada anggota organisasi tergantung pada kinerja yang efektif. Rival (2004 : 363) mengemukakan bahwa pengaruh lingkungan eksternal dalam kompensasi, seperti : pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah dan serikat pekerja.

a) Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu

rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia kerja di perusahaan itu. Maka, pengurangan pasar tenaga kerja (internal ataupun eksternal) memberi kesempatan pada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenagakerjaan yang lebih baik. Permintaan mendorong harga tenaga kerja naik, tetapi harga tinggi pada gilirannya menarik lebih banyak orang masuk ke pasar tenaga kerja. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja yang ada.

b) Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi. Semakin kompetitif situasinya, semakin rendah kemampuan perusahaan untuk membayar gaji lebih tinggi. Kesanggupan untuk membayar adalah juga suatu konsekuensi produktivitas yang relatif dalam perusahaan, industri atau sektor lain. Jika suatu perusahaan sangat produktif, maka dapat membayar gaji yang lebih tinggi. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan adanya teknologi, lebih efisiennya metode operasi, kerja yang lebih keras dan lebih besarnya dorongan kerja, atau suatu kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

c) Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan)

d) Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat pekerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat dan meningkatkan kondisi kerja. Ada alasan yang layak ketika serikat pekerja cenderung untuk meningkatkan tingkatan upah. Walaupun ini adalah lebih mungkin jika suatu industri telah terorganisir oleh serikat pekerja yang kuat. Jika perusahaan berada di dalam suatu area dimana serikat pekerja yang kuat, kebijakan kompensasinya akan terpengaruh.

Sedangkan pengaruh lingkungan internal pada pemberian kompensasi adalah : Upah, Ukuran, Umum, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi. Sedikit yang

tahu tentang hubungan antara perusahaan dan upah. Secara umum, tampak perusahaan yang lebih besar cenderung memberikan upah lebih tinggi. Sudah banyak diketahui tentang hubungan antara umur dan upah, walaupun beberapa peneliti menetapkan bahwa perusahaan yang lebih baru cenderung untuk membayar lebih dari yang lama. Dengan begitu hanya anggaran tenaga kerja dan siapa yang membuat keputusan akan dibahas berikut ini :

a) Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan, melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi. Pertimbangan dalam menetapkan upah perlu melibatkan pimpinan departemen dan para penyelia. Secara teoritis, kontak yang dekat antara penyelia dan perlu mempertimbangkan prestasi akurat dan alokasi karyawan upah tenaga kerja yang sesuai.

b) Siapa yang membuat keputusan kompensasi.

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus di bayar, sistim apa yang dipakai, manfaat apa yang ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian

atas perusahaan hingga bagian bawah perusahaan. Di dalam perusahaan besar, yang umumnya di pegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran yang digunakan untuk membayar (waktu kerja dengan upah insentif dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang,. Direktur perusahaan dan ahli kompensasi dapat memberikan masukan. Perusahaan besar kini lebih menyatakan individu dalam menentukan besarnya upah. Para eksekutif perusahaan dapat membuat keputusan penghargaan utama. Paksaan dari persaingan internasional sudah mengubah pendekatan perusahaan, para manajer puncak dan ahli kompensasi bersama-sama menetapkan keseluruhan keuangan dan menjalankan tujuan bersama. Kemudian masing-masing tingkatan manajemen menetapkan rencana sendiri untuk mendukung sasaran hasil kompensasi suatu perusahaan.

E. Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi

Tujuan utama setiap perusahaan merancang sistim pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten, Dengan merancang sistim kompensasi yang baik, akan memiliki dampak ganda bagi perusahaan karena di satu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi dan di sisi lain

kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja perusahaan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi di mana dia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Akibatnya, jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan tidak mencapai sasaran karena kompensasi tersebut tidak mempengaruhi kinerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia saja. Di sisi lain imbalan yang terlalu tinggi akan meningkatkan biaya operasi.

Tujuan kompensasi itu akan menunjang operasi yang menguntungkan, kontinuitas dan meredam kekacauan. Program kompensasi yang baik dapat berbuat banyak untuk memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Perspektif sumber daya manusia dari pemberian kompensasi mengutamakan peran sentral yang dimainkan oleh orang-orang dalam semua aktifitas organisasi.

Tujuan kompensasi mempunyai beberapa maksud. **Pertama**, Tujuan mengarahkan desain sistim gaji. Tujuan kompensasi menentukan kebijakan gaji (misalnya gaji untuk kinerja) dan unsur-unsur sistim gaji. **Kedua**, tujuan menjadi standar evaluasi keberhasilan sistem gaji.

Tujuan pemberian kompensasi efektif menurut Moekijat (1999 : 163) adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan pegawai yang cakap, yaitu kompensasi harus cukup tinggi untuk menarik pelamar-pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing

dalam pasar tenaga kerja, maka tingkat pembayaran harus sesuai dengan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Akan tetapi terkadang diperlukan suatu tarif upah premi untuk menarik pelamar - pelamar yang sudah bekerja di perusahaan - perusahaan lain.

2. Mempertahankan pegawai yang sudah ada, yaitu apabila tingkat kompensasi tidak bersaing, maka beberapa pegawai akan berhenti bekerja dan untuk mencegah perpindahan pegawai, maka pembayaran yang bersaing dengan majikan - majikan lain harus dijaga.
3. Menjamin keadilan, yaitu administrasi upah dan gaji berusaha untuk mendapatkan keadilan intern dan ekstern.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan, yaitu pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan. Pelaksanaan pekerjaan yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru dan perilaku - perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengawasi biaya, yaitu program kompensasi yang rasional membantu organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerjanya dengan biaya yang layak. Tanpa struktur upah dan gaji yang sistematis organisasi dapat membayar pegawai - pegawainya lebih banyak atau kurang dari yang semestinya.
6. Mentaati peraturan perundang - undangan, yaitu seperti halnya dengan aspek - aspek manajemen personalia lainnya, administrasi upah dan gaji menghadapi pembatas perundang - undangan. Suatu program pembayaran

yang baik mempertimbangkan pembatas – pembatas ini dan menjamin pemenuhan semua peraturan pemerintah yang mempengaruhi kompensasi pegawai.

Adapun fungsi-fungsi dari pemberian kompensasi dalam suatu organisasi menurut Martoyo (2000 :129) adalah sebagai berikut :

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik kepada karyawan yang berprestasi akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain karyawan dapat bergeser atau berpindah kepada kompensasi yang lebih tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

- 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang lebih tinggi kepada seorang karyawan, mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan seefisien dan seefektif mungkin, karena dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan memperoleh manfaat atau keuntungan yang maksimal.

- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam organisasi yang bersangkutan, maka diharapkan sistim pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak

langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistim pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut menurut Notoatmojo (1998 : 145) antara lain sebagai berikut

1. Produktifitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Oleh karena itu, organisasi yang bersangkutan harus mempertimbangkan produktifitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Dari itu, organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktifitas mereka.

2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya, sebab kalau tidak organisasi tersebut akan bangkrut atau gulung tikar.

3. Kesediaan untuk membayar

Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4. Suplay dan permintaan tenaga kerja.

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistim pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dari pada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

5. Organisasi karyawan.

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan, akan mempengaruhi kebijakan memberikan kompensasi. Organisasi karyawan itu biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan tersebut akan menuntut.

6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan.

Dengan semakin baiknya sistim pada pemerintah, akan makin baik pula sistim perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan), berbagai peraturan dan perundang-undangan ini jelas akan mempengaruhi sistim pemberian kompensasi oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

G. Kepuasan Terhadap Kompensasi

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi dan kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka.

Adapun beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu :

Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan kesesuaian antara harapan yang diinginkan dan kenyataan yang diterima.

1. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan juga dapat timbul manakala karyawan membandingkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan lainnya pada bidang pekerjaan yang sejenis, sehingga dalam hal seorang atasan dituntut untuk dapat berlaku adil terhadap bawahannya.
2. Karyawan yang salah persepsi terhadap sistim kompensasi yang diterapkan perusahaan, hal ini terkadang disebabkan karena kurangnya perusahaan dalam mengkomunikasikan kepada karyawannya mengenai informasi perihal sistim kompensasi yang diterapkan perusahaan.
3. Kepuasan dan ketidakpuasan kompensasi juga tergantung pada bentuk variasi dari kompensasi itu sendiri, karena tiap kompensasi mempunyai fungsi yang berbeda dan variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Untuk mengurangi dampak ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan, maka perlunya perusahaan melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistim kompensasi yang diterapkan kepada karyawan.

H. Pengertian Kinerja

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan

membutuhkan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang pertama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja dan prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Hariandja (2002 : 195) bahwa kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan Hasibuan (2003 : 94) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah gabungan dari ketiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dan semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka makin besar pula kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kemudian secara definitif Bernardin & Russel dalam buku Sulistiani & Rosidah (2003 : 223) mengemukakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome*

yang dihasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan atau motivasi. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan *potensial* (IQ) dan kemampuan *reality* (*skill*). Artinya tenaga kerja yang mempunyai IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap seorang tenaga kerja dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri tenaga kerja yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Disamping itu sikap mental juga mendorong diri tenaga kerja untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal.

I. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan suatu perusahaan, setiap sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perilaku yang adil dari pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Kinerja merupakan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat

kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur.

Dalam kehidupan suatu perusahaan, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya, yang mendasari pentingnya penilaian kinerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain menurut Notoadmodjo (1998, hal,132) adalah sebagai berikut :

- a. Setiap orang memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Atas dasar asumsi inilah pengukuran kinerja mendapat perhatian khusus dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Dengan penilaian kinerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan balas jasanya dinaikkan.

Untuk lebih jelasnya, pengertian pengukuran kinerja karyawan menurut Hariandja (2002 : 195) bahwa penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses organisasi dalam nilai kinerja karyawannya.

Pendapat lain tentang penilaian kinerja dikemukakan oleh Hasibuan (2003 : 87) bahwa penilaian kinerja adalah penilaian rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya pengukuran kinerja pada dasarnya

merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan.

J. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Pemahaman seperti di atas kurang sehat bila dilihat pelaksanaannya yang bersifat sepihak, rahasia dan kurang bersifat mengembangkan.

Landasan utama dalam menyelenggarakan pengukuran kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses serta jenis, bentuk atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Seringkali perusahaan, khususnya manajemen penilai terlalu menitik-beratkan pada bagaimana pengukuran yang tepat dan bagaimana sebenarnya pengukuran kinerja dilaksanakan.

Ada beberapa tujuan penting dari program pengukuran kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan utama sistem pengukuran tersebut adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku kinerja para anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi

organisasi. Walaupun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistim penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang di bust suatu organisasi.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang : dan
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi
 - (a) Identifikasi kebutuhan pelatihan,
 - (b) Umpan balik kinerja,
 - (c) Menentukan transfer dan penugasan dan,
 - (d) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrasi, yang meliputi
 - (a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
 - (b) Pengakuan kinerja karyawan,

(c) Pemutusan hubungan kerja dan,

(d) Mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi

(a) perencanaan Sumber daya manusia,

(b) menentukan kebutuhan pelatihan,

(c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan,

(d) informasi untuk identifikasi tujuan,

(e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan

(f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan

4. Dokumentasi yang meliputi :

(a) kriteria untuk validasi penelitian,

(b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang Sumber Daya Manusia, dan

(c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Penilaian kinerja sangat penting untuk diterapkan, oleh karena itu tujuan dari pengukuran / menurut A.Nigro yang di kutip oleh Moekijat (1999 : 97 – 98) adalah :

1. Untuk menentukan kenaikan gaji, yaitu kenaikan gaji pada umumnya didasarkan atas masa kerja atau atas kecakapan. Seorang karyawan untuk dapat memperoleh kenaikan gaji, tidak hanya ditentukan pada masa kerjanya tetapi juga ditentukan oleh penilaian hasil kerja yang baik dari karyawan yang bersangkutan.

2. Untuk menentukan urutan dalam hal dilakukannya pemutusan hubungan kerja, yaitu penilaian kinerja terkadang juga digunakan dalam menentukan urutan apabila pemberhentian terpaksa dilakukan, misalnya dalam hal perusahaan kekurangan dana.
3. Untuk menentukan kenaikan jabatan, yaitu bahwa kenaikan jabatan juga ditentukan dari hasil penilaian kinerja dari karyawan.
4. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dari masing-masing pegawai, yaitu dari hasil penilaian kinerja selain dapat diketahui kelebihan-kelebihan yang dimiliki karyawan, juga dapat diketahui kekurangan-kekurangan dari karyawan tersebut yang masih harus diperbaiki sehingga diperlukan pelatihan bagi karyawan bersangkutan..

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi ketenagakerjaan lainnya, tujuan lain dari pengukuran kinerja menurut Sastrohadiwiryo (2003 : 233) adalah sebagai berikut :

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
3. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.

4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Sedangkan Hariandja (2002 : 195 – 196) mengemukakan mengenai arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci sebagai berikut :

1. Memberikan kesempatan kepada karyawan guna mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji sebagai kompensasi kepada karyawan sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dengan menempatkan karyawan sesuai kemampuan yang dimilikinya.
4. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
5. Pelatihan dan pengembangan, yaitu dari penilaian dapat diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat diketahui pelatihan yang lebih efektif.
6. Perencanaan karier, yaitu organisasi yang dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.

7. Dapat membantu pegawai dalam mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja yang buruk, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
8. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, maka hal ini akan menjadi informasi mengenai sejauh mana sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Harus disadari oleh manajemen pada seluruh hierarki perusahaan bahwa pengukuran kinerja penting artinya dan mempunyai banyak tujuan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota organisasi. Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, tetapi juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian kinerjanya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki

1. Standar kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerja telah dicapai. Agar efektif. Standar berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerja. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungan dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan

pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisa pekerjaan.

2. Ukuran Kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang padat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang andal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Sistem yang harus dipilih untuk suatu penilaian kinerja harus dapat menjamin keadilan. Kriteria yang digunakan untuk menilai seorang karyawan harus jelas berhubungan dan terkait persyaratan jabatannya. Proses penilaian harus seobyektif mungkin. Secara umum, objektivitas dalam penilaian kinerja hanya mungkin apabila semua penilai berpegang teguh pada aturan pokoknya.

Suatu sistim penilaian kinerja yang objektif sangat membantu perusahaan dalam hal sebagai berikut :

- a) Menghilangkan standar-standar yang berbeda antara para manajer.
- b) Menghilangkan kecenderungan untuk menilai karyawan berdasarkan kepribadian mereka.
- c) Memotivasi karyawan dengan penilaian kinerja.
- d) Menciptakan karyawan yang produktif

Banyaknya kinerja yang tidak., menandakan adanya kesalahan di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Contoh, kegagalan pengembangan untuk mengisi rencana karier disebabkan pelaksanaan proses seleksi yang kurang baik. Atau mungkin kesalahan rencana sumber daya manusia, karena informasi analisis pekerjaan atau rencana tindakan untuk mencapai sasaran tersebut salah. Kadang-kadang fungsi sumber daya manusia mengejar sasaran yang salah, sistim penilaian itu sendiri mungkin salah karena pembatasan manajemen, standar prestasi atau ukuran salah, atau tidak ada umpan balik bersifat membangun.

K. Kerangka Pemikiran

Manusia merupakan faktor produksi terpenting dan bukan merupakan faktor produksi yang statis, seperti tanah dan modal, tetapi manusia merupakan faktor yang dinamis.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi perusahaan, terutama dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin besar, seperti globalisasi, perubahan teknologi, dan perhatian terhadap kualitas yang terus menerus. Kondisi seperti ini mendorong manajemen perusahaan untuk terus menerus berusaha menyempurnakan berbagai sistim dan pengelolaan sumber daya manusia yang secara luas mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Perusahaan harus mampu memotivasi karyawannya untuk dapat bekerja giat lebih giat, dan lebih bertanggung jawab terhadap kelangsungan perusahaan.

Adapun bentuk dorongan atau rangsangan yang dapat diberikan berupa kompensasi ekstrinsik seperti gaji dan tunjangan-tunjangan, serta kompensasi intrinsik seperti berupa penghargaan dan pengakuan dari perusahaan kepada karyawannya.

Kompensasi merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga hal ini yang mendorong penulis untuk meneliti sampai sejauh mana kompensasi ekstrinsik dan intrinsik perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam mengembangkan sistem kompensasi di masa yang akan datang, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian



L. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan perumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka pikir penelitian, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.

2. Kompensasi ekstrinsik yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Aneka Tambang Tbk Unit Bisnis Pertambangan Nikel Pomalaa.