

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK
DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN ASURANSI JASINDO
DI KOTA MAKASSAR**



Oleh

SUVRIANTO MANGIRI, SE
No. Pokok : P2100206013

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2008

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK
DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN ASURANSI JASINDO
DI KOTA MAKASSAR**

Yang disusun dan diajukan oleh :

**SUVRIANTO MANGIRI, SE
No. Pokok : P21002060133**



Telah Memenuhi Syarat untuk Ujian Tutup

Komisi Penasehat,

Ketua,

Anggota,

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si

Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si

A. ABSTRAK

Suvrianto Mangiri. PENGARUH KOMPENSASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN ASURANSI JASINDO DI KOTA MAKASSAR (Dibimbing Oleh Nurdin Brasit dan Ria Mardiana)

Penelitian bertujuan untuk mengetahui : 1) kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar, dan 2) kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar.

Lokasi penelitian dalam rangka penyusunan Tesis ini adalah Asuransi Jasindo di Kota Makassar. Waktu penelitian selama tiga bulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar berjumlah 156 orang. Teknik Sampling yang digunakan adalah simple sampling, yaitu cara atau teknik pengambilan sampel (sampling) dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota karyawan untuk dipilih menjadi anggota sampel. Penentuan jumlah sample dilakukan dengan menggunakan pendapat Slovin Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 73 orang karyawan pada Asuransi Jasindo di Kota Makassar. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif descriptive dan analisis kuantitatif adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan persamaan matematis yaitu analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kompensasi intrinsik dan Kompensasi ekstrinsik secara bersama-sama (serempak) berpengaruh positif dan 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 Asuransi Jasindo di Kota Makassar, 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 Asuransi Jasindo di Kota Makassar.

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	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Kompensasi	8
B. Jenis-Jenis Kompensasi	11
C. Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik	15
D. Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi	23
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi	26
F. Kepuasan Terhadap Kompensasi	28
G. Kinerja	29
H. Penelitian Terdahulu	33

	Halaman
I. Kerangka Pemikiran	35
J. Hipotesis	37
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	38
B. Populasi dan Sampel	38
C. Instrumen Penelitian	40
D. Sumber Data	41
E. Metode Analisis Data	42
F. Identifikasi Variabel	43
G. Definisi Operasional	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Responden	46
B. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	50
C. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian	54
D. Pengujian Hipotesis	87
E. Pembahasan Hasil Penelitian	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	98
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
2.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	47
3.	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	48
4.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja	49
5.	Uji Validitas Variabel Motivasi intrinsik	51
6.	Uji Validitas Variabel Motivasi ekstrinsik	52
7.	Uji Validitas Variabel Kinerja	54
8.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Wewenang Pengambilan Keputusan ($X_{1.1}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	56
9.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Wewenang Pengambilan Keputusan ($X_{1.1}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	57
10.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator kesempatan berkreaitifitas ($X_{1.3}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	59
11.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pekerjaan sesuai keputusan ($X_{1.4}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	60
12.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Keamanan kerja ($X_{1.5}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	62
13.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pekerjaan ($X_{1.6}$) Variabel Kompensasi Intrinsik	63

Tabel	Teks	Halaman
14.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi intrinsik	64
15.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Gaji ($X_{2.1}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	65
16.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Reward ($X_{2.2}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	67
17.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Upah Lembur ($X_{2.3}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	69
18.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Insentif ($X_{2.4}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	71
19.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator bonus ($X_{2.5}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	72
20.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Asuransi ($X_{2.6}$) Variabel Kompensasi Ekstrinsik	74
21.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi ekstrinsik	75
22.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y1) Variabel Kinerja Karyawan	76
23.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y2) Variabel Kinerja Karyawan	78
24.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (Y3) Variabel Kinerja Karyawan	80
25.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Keandalan (Y4) Variabel Kinerja Karyawan	81
26.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator kehadiran (Y5) Variabel Kinerja Karyawan	83

Tabel	Teks	Halaman
27.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y7) Variabel Kinerja Karyawan	84
28.	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pegawai	86
29.	Rangkuman Hasil Uji F dan Uji t Regresi Berganda	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir Penelitian	36

DAFTAR LAMPIRAN

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menjalankan kegiatan, suatu perusahaan 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 sebagian 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.

Berbagai aspek bidang pekerjaan baik itu di instansi pemerintah maupun swasta dapat memberikan kepuasan bagi pegawai apabila ada program kompensasi. Dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan haknya akan sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Untuk itu hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, sesuai dengan undang-undang perburuhan, atau sesuai dengan peraturan kerja lembaga masing-masing. Dengan adanya kompensasi yang cukup besar maka diharapkan disiplin karyawan menjadi semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Menurut Steers & Porter (1991) bahwa tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian kompensasi yang tidak tepat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Ketidaktepatan pemberian kompensasi disebabkan oleh ; (1) pemberian jenis kompensasi yang kurang menarik (2) pemberian penghargaan yang kurang tepat tidak membuat para pekerja merasa tertarik untuk mendapatkannya. Akibatnya para pekerja tidak memiliki keinginan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan kompensasi tersebut.

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 pemerikayaan 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.

Asuransi Jasindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Perusahaan tersebut membutuhkan sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Seiring dengan dinamika kehidupan masyarakat, dari sisi perusahaan yang menyediakan jasa publik, maka Asuransi Jasindo dewasa ini harus berorientasi pada fungsi pelayanan yang semakin efektif, efisien, representatif dan responsif. Fungsi pelayanan dimaksud adalah berupa upaya-upaya perusahaan dalam menciptakan suatu strategi dan

sistem pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat secara sungguh-sungguh, kreatif, inovatif, responsif dan demokratis. Karena itu, mau tidak mau memaksa manajemen Asuransi Jasindo untuk menetapkan berbagai langkah dan kebijakan dengan lebih seksama agar setiap target yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan yang bersangkutan.

Untuk mencapai kondisi seperti tersebut diatas, maka sangat diperlukan suatu kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. Salah satu upaya manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kebijakan pemberian kompensasi. Dalam hal ini, Asuransi Jasindo menerapkan "Standard Kinerja" bagi setiap unit kegiatan. Dengan memberlakukan sistem ini maka perusahaan dapat mengukur dan memacu upaya peningkatan produktivitas kerja, baik untuk setiap individu, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan. Pada akhirnya memperoleh suatu kepuasan kerja tersendiri.

Suatu kenyataan yang dijumpai dalam organisasi dimana kinerja seorang pegawai kadang-kadang belum dicurahkan sepenuhnya sesuai kecakapan dan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal. Salah satu faktor yang memungkinkan menjadi penyebab utama kurangnya motivasi adalah pemberian imbalan gaji yang tidak seimbang, penempatan dalam job/pekerjaan yang kurang sesuai dengan

kemampuan/keterampilan yang dimilikinya, kurangnya penghargaan atas prestasi yang dicapai, situasi lingkungan kerja yang kondusif, sarana dan prasarana kerja yang tidak memadai, kurangnya kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan, promosi jenjang jabatan yang tidak jelas serta minimnya pemberian insentif. Kenyataannya konsep kinerja sangatlah sederhana. Konsep ini berhubungan dengan bagaimana para individu diperlakukan dan sejauh mana loyalitas mereka terhadap apa yang mereka kerjakan. Akan tetapi, apa yang harus dilakukan untuk memotivasi orang lain dan selanjutnya mempertahankan keadaan tersebut, bukanlah pekerjaan yang mudah.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti akan mengangkat judul ***“Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassa”***

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 kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar?
2. Kompensasi manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan kepada manajemen Asuransi Jasindo di Kota Makassar bahwa perlunya memperhatikan motivasi kerja dalam mengembangkan karyawannya melalui kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Dimana individu yang merencanakan perusahaan yang mengarahkan.

2. Manfaat Teoritis

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. 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 yang 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) 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) berpendapat bahwa kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dan 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) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sedangkan menurut Sulistiani dan Rosidah (2003) 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 sasarannya 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.

B. 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) 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) 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) 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.

C. 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). 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) 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, sistem 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.

D. Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi

Tujuan utama setiap perusahaan merancang sistim pemberian kompensasi adalah untuk menilai kinerja 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 ia 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 motivasi kerja 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 sistem gaji. Tujuan kompensasi menentukan kebijakan gaji (misalnya gaji untuk kinerja) dan unsur-unsur sistem gaji. **Kedua**, tujuan menjadi standar evaluasi keberhasilan sistem gaji.

Tujuan pemberian kompensasi efektif menurut Moekijdat (1999) 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) 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.

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

F. 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 sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, hal ini terkadang disebabkan karena kurangnya perusahaan dalam mengkomunikasikan kepada karyawannya mengenai informasi perihal sistem 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 sistem kompensasi yang diterapkan kepada karyawan.

G. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan (*job performance*) mencakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Kinerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan kerja yang dapat diukur (Seimour, dalam Swasto, 1996 dan Susiati, 2001).

Dharma (1995, dalam Susiati 2001) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/ jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang. Sedangkan menurut Stoner (1986) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Mitchel dan Larson (1988, dalam Susiati 2001), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian kinerja terdapat dua dimensi baik atau buruk, artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Jika sebaliknya berarti kinerja buruk.

Kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok yang menurut Siagian (1985) dikatakan bahwa ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak. Berbagai hal mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dari batasan – batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja yang berbeda antara karyawan satu dengan karyawan yang lain secara garis besar menurut Mar,at (1982, dalam Susiati 2001) dipengaruhi oleh dua hal yaitu : a) faktor individu, dan b) faktor situasi. Dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan tersebut berbeda karena adanya faktor – faktor individu yang berbeda seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan fisik, motivasi dan faktor – faktor individual lainnya.

Hal yang sama menurut Siagian (1985) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping itu kinerja individu juga berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.

3. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mitchell dan Larson (1998, dalam Susiati 2001) kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara antara lain :

- a. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu
- b. Kinerja bisa menunjukkan perilaku berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi.

- c. Kinerja bisa menunjukkan perolehan – perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan – tindakan tertentu.
- d. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat – sifat global daripada perilaku spesifik.
- e. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil - hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual.

Kinerja menurut Lopez (dalam Swasto, 1996 dan Susiati 2001) diukur dalam beberapa ukuran kerja secara umum yang diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Menurut Dharma (2000, dalam Susiati 2001) cara pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada beberapa kriteria yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan. (baik atau tidak)
3. Ketepatan atau kesesuaian waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil intrinsik adalah obyek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah

hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan karyawan (Brief dan Aldag, 1997, dalam Susiati 2001) hasil semacam ini dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis, namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik, yang melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor – faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Potongan harga, bonus, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan menyelia ialah ciri khas tempat kerja yang merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri.

H. 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.

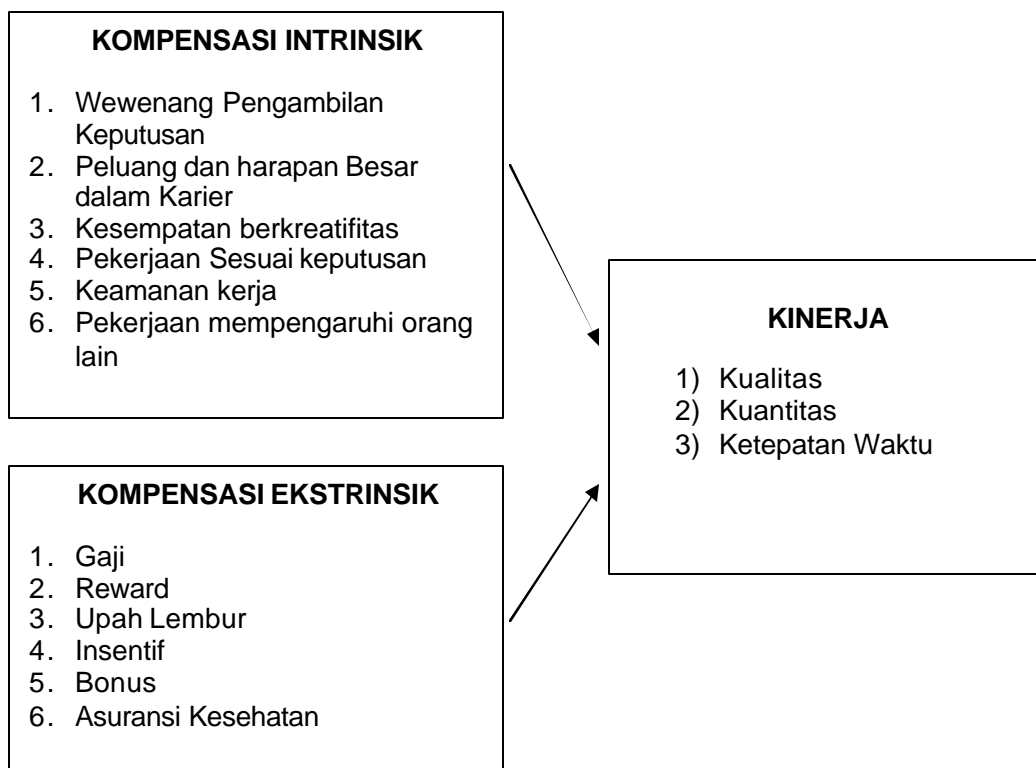
I. Kerangka Pemikiran

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 mekinerja 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 karyawan, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

J. 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 positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar.
2. Kompensasi ekstrinsik yang paling dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Asuransi Jasindo di Kota Makassar.