

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. SEMEN BOSOWA
MAROS**

Oleh:

**RICA FERIANA
A21106659**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2012**

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. SEMEN BOSOWA
MAROS**

Oleh:

**RICA FERIANA
A21106659**



*Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi*

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2012**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN BOSOWA
MAROS

Nama Mahasiswa: RICA FERIANA

Nomor Pokok : A21106659

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. M. Idrus Taba, SE., M.Si
NIP. 19620616 198910 1 001

Dr. Hj. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga pembuatan skripsi sederhana dengan judul “Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros” ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan dalam kurikulum Jurusan Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Selama proses penyelesaian penulisan skripsi ini banyak ditunjang dengan bantuan tenaga, pemikiran baik moral maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis pada kesempatan ini dengan kerendahan hati menyampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
2. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. M. Idrus Taba, SE., M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr. selaku Pembimbing II yang rela meluangkan waktunya dan dengan penuh kesabaran memeriksa dan memberikan saran atas kesempurnaan penulisan skripsi ini.
4. Bapak / ibu dosen Universitas Hasanuddin yang telah bersedia mengajar dan membimbing kami selama menjalani study di kampus Universitas Hasanuddin Makassar.

5. Seluruh Staff Akademik yang banyak membantu selama ini.
6. Orang Tuaku yang selalu memberikan dukungan dan doanya selama ini.
7. Suami tercinta Ismail C. Hakim dan seluruh keluargaku yang selalu memberikan dukungannya.
8. My all Best friends, Nurul Rizki Fachira dan Kunti Aprilia Risanti yang selalu dengan setia membantu dan menjadi tempat curhat and teman dalam suka dan duka. I luv you all.
9. Semua pihak yang ikut terlibat dalam proses pembuatan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini.

Akhir kata, penulis berharap agar tugas akhir ini bermanfaat bagi semuanya. Penulis juga menyadari masih adanya kekurangan dan ketidaksempurnaan sehingga tidak menutup adanya pengembangan lebih lanjut dari sistem yang dibuat dalam tugas akhir ini. Oleh karenanya saran dan kritik yang membangun senantiasa penulis harapkan.

Makassar, April 2012

Penulis

ABSTRAK

NURUL RIZKI FACHIRA. A21106663. PENGARUH BRAND IMAGE TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN MOBIL MEREK PAJERO SPORT PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR. Pembimbing: Hj. St. Haerani dan Muhammad Ismail.

Tujuan penelitian ini adalah: (i) untuk menganalisis pengaruh brand image meliputi kualitas merek, loyalitas merek dan asosiasi merek terhadap keputusan pembelian mobil Pajero Sport pada PT. Bosowa Berlian Motor, dan (ii) untuk menganalisis diantara brand image tersebut berpengaruh dominan terhadap keputusan pembelian mobil Pajero Sport pada PT. Bosowa Berlian Motor.

Penelitian ini memakai metode deskriptif kuantitatif. Populasi dan sampel penelitian sebanyak 93 responden (full sampling). Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menemukan bahwa secara simultan setelah diuji dengan uji-Fisher (F) ditemukan bahwa *brand image* berupa kualitas merek, loyalitas merek dan asosiasi merek signifikan berpengaruh terhadap keputusan pembelian mobil Pajero Sport pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar. *Brand image* berupa asosiasi merek merupakan faktor dominan dan signifikan yang berpengaruh terhadap keputusan pembelian mobil Pajero Sport pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar. Asosiasi merek yang diterapkan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menciptakan informasi padat bagi pelanggan dan bisa mempengaruhi pengingatan kembali atas informasi tersebut, terutama saat mengambil keputusan pembelian produk mobil Pajero Sport. Asosiasi merek ditentukan oleh kredibilitas, strategi positioning yang diterapkan dan persepsi konsumen.

Saran yang diberikan yaitu menjadi bahan evaluasi bagi PT. Bosowa Berlian Motor Makassar dalam meningkatkan keputusan pembelian dengan memperbaiki *brand image* dari produk yang ditawarkan yang mampu memberikan ketertarikan kepada konsumen untuk membeli produk mobil merek Pajero Sport.

ABSTRACT

NURUL RIZKI FACHIRA. A21106663. AFFECT OF BRAND IMAGE TOWARD PURCHASING DECISION OF PAJERO SPORT CAR ON BOSOWA BERLIAN MOTOR LTD. Supervisors by Hj. St. Haerani and Muhammad Ismail.

The research aims : (i) to analysis the affect of brand image include brand quality, brand loyalty and brand association toward purchasing decision of Pajero Sport car on Bosowa Berlian Motor Ltd, and (ii) to analysis between brand image which dominant affect toward purchasing decision of Pajero Sport car on Bosowa Berlian Motor Ltd.

This research using quantitative descriptive method. Population and sample as amount 93 respondents (full sampling). Data analysis in Multiple Regression through SPSS 15.

The result of research to found that in simultaneous after testing with Fisher test (F test) to found that the brand image such as brand quality, brand loyalty and brand association have significant affect toward purchasing decision of Pajero Sport car on Bosowa Berlian Motor Ltd. Brand image such as brand association represent the dominant factor and significant affect toward purchasing decision of Pajero Sport car on Bosowa Berlian Motor Ltd. The brand association appointment by ability of company in creation of information by customer and to affect the remember on information, mainly on take of decision the product of Pajero Sport car. The brand association to appointment by credibility, positioning strategy which applied and the consumer perception.

The suggestion which become evaluation by Bosowa Berlian Motor Ltd in increasing of purchasing decision with improvement of brand image from the product offering which able to give interesting by consumer to buy of product which have merk the Pajero Sport.

DAFTAR ISI

		Halaman
HALAMAN JUDUL		i
HALAMAN PENGESAHAN		ii
HASIL PENERIMAAN TIM EVALUASI		iii
KATA PENGANTAR		iv
ABSTRAK		v
ABSTRACT		vi
DAFTAR ISI		vi
DAFTAR TABEL		vii
DAFTAR GAMBAR		viii
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Latar Belakang Masalah	1
	1.2 Rumusan Masalah	4
	1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
	1.4 Sistematika Penulisan	5
BAB II	LANDASAN TEORITIS.....	6
	2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	6
	2.2 Pengertian Kompensasi	8
	2.3 Kebijakan Kompensasi	14
	2.4 Pemberian Kompensasi Finansial	16
	2.5 Pengertian Kinerja	26
	2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	30
	2.7 Kerangka Pikir	32
	2.8 Hipotesis	35

BAB III	METODE PENELITIAN	36
3.1	Daerah dan Obyek Penelitian	36
3.2	Metode Pengumpulan Data	36
3.3	Jenis dan Sumber Data	37
3.4	Populasi dan Sampel	37
3.5	Metode Analisis	38
3.6	Definisi Operasional	39
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	41
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
5.1	Hasil Penelitian	45
5.2	Pembahasan	59
BAB VI	PENUTUP	65
6.1	Kesimpulan	65
6.2	Saran	65

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.	Frekuensi dan Persentase Jenis Kelamin	46
2.	Frekuensi dan Persentase Pendidikan	47
3.	Frekuensi dan Persentase Umur	48
4.	Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan	49
5.	Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Gaji	50
6.	Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Tunjangan	51
7.	Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Insentif	52
8.	Rangkuman Hasil Uji-F Analisis Regresi Berganda (Full Model Regression)	54
9.	Hasil Perhitungan Uji Student (Uji-t) dan Koefisien Determinasi Partial	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir	34

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemberian kompensasi finansial kepada karyawan, masih dirasakan belum memenuhi tingkat kebutuhan dan kepuasan dari karyawan sesuai tingkat pendapatan yang diterima. Ini tercermin dari banyaknya keluhan karyawan untuk ditingkatkan kompensasinya sesuai dengan tingkat kesejahteraan pribadi dan keluarganya atas pendapatan yang diterima. Banyak karyawan saat ini selalu mendambakan pemberian kompensasi finansial untuk ditingkatkan sesuai dengan kelayakan pemberiannya dengan pekerjaan yang dilakukan, dalam rangka membangun motivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi.

Grand theory berdasarkan pendapat Michael dan Harold (2004:43) menyatakan bahwa pembagian kompensasi finansial dalam tiga kategori, yaitu gaji, tunjangan dan insentif: (1) gaji merupakan pendapatan pokok yang diberikan kepada setiap karyawan, (2) tunjangan merupakan pemberian untuk kesejahteraan karyawan, dan (3) insentif merupakan upah tambahan sebagai balas jasa, misalnya lembur.

Suatu fenomena yang dapat dicontohkan mengenai pemberian kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan dan insentif yang berdampak terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila terpenuhi pemberian kompensasi finansial, secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja, jika tidak tentu akan menurunkan kinerja karyawan.

Bentuk pemberian kompensasi finansial yang banyak diterapkan dalam suatu organisasi terdiri dari gaji, tunjangan dan insentif, yang saat ini cenderung menjadi pertanyaan oleh kebanyakan karyawan, karena belum terdistribusikan secara adil dan merata atas pemberian kompensasi finansial kepada setiap karyawan.

Kesenjangan dalam pemberian kompensasi finansial yang diterima belum sesuai dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Termasuk meningkatnya kebutuhan konsumsi yang berdampak pada tingginya inflasi ekonomi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan ekonomis yang tidak seimbang dengan tingkat pendapatan yang diterima karyawan dari upah kerja yang didapatkan, termasuk berbagai bentuk jenis kompensasi yang ada di PT. Semen Bosowa Maros.

Banyaknya keluhan dan ketidakpuasan atas pemberian kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan, maka secara langsung atau tidak langsung berdampak terhadap proses aktivitas kerja, yang mempengaruhi kegiatan pelaksanaan kerja sehari-hari, karena karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya, diakibatkan kompensasi yang diterimanya tidak dapat memperbaiki pendapatan dan kesejahteraannya.

Uraian tersebut di atas, dan menurut pengalaman empiris peneliti bahwa pemberian kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan sebagai suatu kebijakan pimpinan cenderung mempengaruhi karyawan dalam bekerja, sehingga perlu ditinjau jenis kompensasi finansial mana yang perlu mendapat prioritas diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan gairah dan aktivitas kerja karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sesungguhnya setiap karyawan berupaya untuk bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh apabila pemberian kompensasi finansial sepadan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Atas dasar tersebut, maka proses peningkatan kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh pemberian kompensasi finansial yang diberikan berupa gaji, tunjangan dan insentif. Kompensasi ini menunjukkan bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya diukur berdasarkan penilaian pimpinan dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan (kuantitas kerja) atau biasa disebut *input* kerja, mutu pekerjaan yang diselesaikan (kualitas kerja) atau biasa disebut *output* kerja, dan ketepatan waktu kerja (efisiensi) yang diselesaikan yang biasa disebut *outcome*.

Tinggi rendahnya suatu kinerja yang dicapai karyawan banyak ditentukan oleh pemberian kompensasi finansial yang menyebabkan seorang karyawan ingin mengembangkan kemampuan kerjanya berdasarkan pemberian kompensasi finansial dalam memacu peningkatan kinerja kerja karyawan. Dan hal ini pula yang mendorong peneliti untuk meneliti dengan memilih judul: **Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, tunjangan dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros?
2. Diantara pemberian kompensasi finansial tersebut, manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, tunjangan dan insentif terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis diantara pemberian kompensasi finansial tersebut, dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yaitu:

1. Bagi tempat penelitian, sebagai bahan masukan bagi PT. Semen Bosowa Maros sebagai pengambil kebijakan dalam pemberian kompensasi finansial yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya perkembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia, serta menjadi sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang belum terungkap dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti, menjadi hal yang bermanfaat dalam memahami pentingnya kompensasi finansial terhadap peningkatan kinerja.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini di wilayah Kota Makassar yaitu pada PT. Semen Bosowa Maros untuk melihat pengaruh pemberian kompensasi finansial terhadap kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- BAB I Pendahuluan terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II Landasan Teori terdiri atas kajian teori yang relevan dengan penelitian yaitu pengertian manajemen sumber daya manusia, pengertian kompensasi, kompensasi finansial dan pengertian kinerja, serta menyajikan kerangka pikir dan hipotesis.
- BAB III Metodologi Penelitian terdiri atas tempat penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data dan metode analisis.
- BAB IV Gambaran Umum Perusahaan terdiri atas sejarah singkat dan perkembangan perusahaan beserta struktur perusahaannya.
- BAB V Hasil dan Pembahasan terdiri dari uraian mengenai hasil yang diteliti dan dianalisis.
- BAB VI Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Penelitian

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Handoko (2003:3) mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada suatu kenyataan bahwa dalam mengelola sumberdaya manusia bukan material atau finansial, akan tetapi mengelola sumberdaya manusia. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian pengembangan karir), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Flippo (2000:5) manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi di bidang sumberdaya manusia.

Handoko (2003:10) menyatakan bahwa konsep-konsep dasar manajemen (sumberdaya manusia) yang telah dikemukakan di atas, berbagai pandangan yang penting dalam penelaahan manajemen organisasi dan sumberdaya manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Pandangan-pandangan tersebut mencakup:

1. Pendekatan sumberdaya manusia. Manajemen adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.
2. Pendekatan manajerial, yaitu manajemen merupakan tanggungjawab setiap manajer. Departemen sumberdaya manusia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen- departemen lain. Analisis akhir terjadi pengembangan karir dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.
3. Pendekatan sistem, manajemen adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.
4. Pendekatan proaktif yaitu manajemen dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Setiap organisasi akan mengelola berbagai tipe sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya yang dikelola oleh organisasi meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya finansial, sumberdaya fisik (material) serta kemampuan teknologi dan sistem. Secara fokus, tipe pengelolaan SDM mencakup pemberian kompensasi, motivasi, diklat, lingkungan kerja dan disiplin.

2.1.2 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa suatu organisasi. Pemberian kompensasi finansial merupakan salah satu fungsi dalam manajemen organisasi yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu karyawan sebagai pertukaran dalam balas jasa atas aktivitas keorganisasian yang dilakukan.

Tujuan secara umumnya adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Tujuan manajemen kompensasi efektif sebagaimana dikemukakan Rangkuti (2004:12) meliputi:

- a. Memperoleh karyawan yang berkualitas yaitu di mana kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada yaitu para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan yaitu manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan yaitu pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan.
- e. Mengendalikan biaya yaitu setiap kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang beralasan.
- f. Mengikuti aturan hukum yaitu sistem gaji yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal dalam menjamin kebutuhan karyawan.

- g. Memfasilitasi pengertian yaitu mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan para karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi yaitu program pengupahan dan penggajian yang dirancang untuk sistem informasi SDM yang optimal.

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. Mondy dan Noe (1993:320) menyatakan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi. Michael dan Harold (1993:443) menjelaskan bahwa pembagian kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas: (i) Bentuk gaji tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan, (ii) Tunjangan berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi kerja, dan (iii) Insentif merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk insentif dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutusnya, sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggungjawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap organisasi kerja. Dalam pemberian kompensasi finansial tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri dan nilai organisasi kerja. Kompensasi

mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas dan tingkat perputaran karyawan. Bernardin dan Russel (1993:373) menyatakan bahwa kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetap diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika organisasi kerja menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka organisasi kerja telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan:

- a. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja
- b. Berkaitan dengan prestasi kerja
- c. Menyesuaikan dengan kebutuhan hidup

Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan diantara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya. Hampir semua peneliti setuju bahwa administrasi kompensasi yang efektif mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Robbins (1993:647) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi sangat penting karena jika kepuasan kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah, konsekuensinya *turnover* dan *absenteeisme* karyawan akan meningkat dan menimbulkan biaya yang tinggi bagi organisasi kerja. Semakin tinggi pembayaran, semakin karyawan merasa puas pada kompensasi yang diterimanya. Biaya hidup, semakin rendah biaya

hidup dalam masyarakat, semakin tinggi kepuasan kompensasi. Pendidikan, semakin rendah tingkat pendidikan semakin tinggi kepuasan kompensasi. Harapan di masa datang, semakin optimis dengan kondisi pekerjaan di masa datang, semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi.

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

- a. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan dengan harapannya.
- b. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan mencoba membandingkan kompensasinya dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama.
- c. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan organisasi kerja. Hal ini terjadi karena organisasi kerja tidak mengkomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.
- d. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

2.1.3 Kebijakan Kompensasi

Salah satu bentuk kebijakan dalam pengembangan organisasi sumberdaya manusia yang harus diselaraskan dengan kebutuhan organisasi dan kemajuan organisasi adalah kebijakan kompensasi. Menurut Sutopo (2005:79) kebijakan kompensasi ini adalah strategi yang mengantarkan setiap organisasi dapat menjalankan fungsi-fungsi organisasi dari individu birokrasi baik secara pribadi maupun secara kolektif. Berhasil tidaknya suatu organisasi, ditentukan oleh keberadaan sumberdaya manusia tersebut. Karena itu penting diberikan suatu kompensasi berupa gaji dan non material sesuai dengan tuntutan kebutuhan penggerak organisasi.

Atas dasar kebijakan kompensasi ini, maka perlu dilihat peran penting dari kompensasi dalam memajukan suatu organisasi birokrasi dalam mencapai tujuannya. Pencapaian suatu tujuan akan bertumpu kepada penggerak dinamika organisasi. Salah satu daripada penggerak tersebut adalah pemberian kompensasi finansial kepada karyawan. kompensasi yang diterima karyawan menjadi motivasi dan semangat bagi karyawan untuk menjalankan fungsi-fungsi tugas yang ada dalam suatu organisasi. Nurdin (2004:49) menyatakan suatu kebijakan pemberian kompensasi finansial dalam suatu organisasi atau birokrasi, akan menghidupkan fungsi-fungsi dan peran penggerak suatu organisasi untuk berkembang dan maju. Kebijakan kompensasi tersebut merupakan suatu kebutuhan bagi karyawan yang menjadi pilar penggerak utama suatu dinamika kerja organisasi atau birokrasi, dengan alasan bahwa setiap karyawan yang bekerja berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya.

Inti daripada kebijakan kompensasi adalah balas jasa atau pemberian hasil kerja yang sepadan dengan bentuk-bentuk penilaian kerja yang telah

ditunjukkan sebagai suatu kemajuan atau perkembangan dalam mendukung gerak dinamika suatu organisasi. Pramana (2005:12) menjelaskan bahwa Kebijakan kompensasi strategis untuk memotivasi dan menumbuhkan semangat karyawan bekerja, karena ada keinginan, harapan, kebutuhan dan kepuasan yang ingin dipenuhi. Pandangan inilah yang menjadi dasar peneliti memahami pentingnya suatu kompensasi untuk dikaji secara mendalam dan luas mengenai dasar-dasar pemahaman kompensasi yang banyak diterapkan oleh organisasi.

Beranjak dari pemahaman strategi kebijakan dan pentingnya kebijakan kompensasi dalam suatu organisasi, maka peneliti tertarik untuk memahami bentuk-bentuk atau jenis kompensasi yang diterapkan dalam suatu organisasi kerja seperti pada instansi peneliti yaitu PT. Semen Bosowa Maros untuk melihat bagaimana wujud kebijakan kompensasi yang perlu ditelusuri dalam membuktikan bahwa kebijakan kompensasi tersebut telah diterapkan dan sejauhmana dampak kompensasi tersebut terhadap karyawan dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4 Pemberian Kompensasi Finansial

Pemberian kompensasi finansial secara umum dalam perspektif suatu organisasi menurut Gilbert (2004:49) pada dasarnya dibagi atas tiga bagian yaitu gaji, tunjangan dan insentif. Ketiga kompensasi tersebut diidentifikasi bahwa pada umumnya kompensasi tersebut yang diterapkan oleh suatu organisasi terdiri dari:

- a. Gaji berupa pemberian gaji, bonus, insentif/tunjangan dan ketersediaan ruang kantor yang menyenangkan.
- b. Tunjangan yaitu pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi yang dilakukan sekali setahun.
- c. Insentif berupa pemberian kewenangan, prestasi dan tanggungjawab.

Pengertian pemberian kompensasi finansial menurut Hamid (2004:21) dalam administrasi kepegawaian adalah memberikan imbalan jasa atas pelayanan kerja yang diberikan. Pemberian kompensasi finansial diberikan sebagai suatu motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Diharapkan dengan kontribusi yang diberikan dapat meningkatkan kinerjanya. Pendapat yang lain mengenai pemberian kompensasi finansial menurut batasan yang diberikan oleh Makmum (2003:45) bahwa pemberian kompensasi finansial adalah bentuk upah penopang dalam menumbuhkan stimulasi kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja. Sehingga pemberian insentif kerja yang lazim diberikan oleh instansi pemerintah atau swasta dapat berupa pemberian tunjangan struktural-fungsional (kompensasi jabatan), kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi.

Setiap aktivitas kerja harus dinilai dengan penghargaan. Bentuk penghargaan itu biasanya diberikan berupa pemberian kompensasi finansial. Yunus (2004:152) lebih tegas menginterpretasikan bahwa yang dimaksud dengan pemberian kompensasi finansial biasanya berupa barang, uang, hadiah dan bingkisan. Lebih spesifik dan lumrah, itu berupa ketentuan ketetapan besarnya jumlah pemberian kompensasi finansial dalam bentuk rupiah yang diberikan per bulan, per semester atau per tahun tergantung dari kebijakan pemberian kompensasi finansial. Yang jelas, kontribusi kompensasi adalah bentuk pemberian untuk mensejahterakan karyawan dan keluarganya.

Ini juga lebih ditegaskan oleh Nelson (2003:49) bahwa pemberian kompensasi finansial beragam sesuai dengan kebijakan dari pengambil keputusan instansi pemerintah atau swasta. Lazimnya pemberian kompensasi finansial itu berupa pemberian kompensasi finansial jabatan, kompensasi lauk

pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi. Oleh karena itu, pemberian kompensasi finansial ini sangat penting dan sangat diharapkan oleh karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Abidin (2005:23) bahwa pemberian kompensasi finansial tidaklah harus berbentuk tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan kesehatan dan tunjangan operasional. Namun pemberian kompensasi finansial itu dapat berupa pemberian fasilitas kerja, peluang waktu, jaminan masa depan dan hal-hal yang berkaitan dengan pemicu kinerja.

Uraian di atas juga memberikan pandangan bahwa dalam memahami pemberian kompensasi tidaklah disesuaikan dengan bentuk pemberian material atas jabatan atau jasa. Namun pemberian kompensasi finansial yang dimaksud adalah memberikan suatu nuansa kelayakan dan kepastian kepada karyawan untuk melakukan aktivitas yang lebih produktif. Termasuk salah satunya adalah pemberian kompensasi finansial untuk meningkatkan kompetensi.

Secara logis dapat dipahami bahwa pemberian kompensasi finansial dalam dunia keorganisasian banyak ditentukan oleh latar belakang pendidikan,, golongan yang dimiliki, pengalaman kerja dan kompetensi, sehingga wajar apabila diberikan pemberian kompensasi finansial sesuai dengan jabatannya. Dunia keorganisasian mengenal macam-macam pemberian kompensasi finansial, misalnya kompensasi jabatan, kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi.

Pemahaman yang lain juga dikemukakan oleh Anshary (2001:36) bahwa pemberian kompensasi finansial dalam suatu instansi atau organisasi kerja

banyak ditentukan oleh sumbangsih karyawan dalam melaksanakan tugas kesehariannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mengaplikasikan dunia kerja yang ditekuninya, sehingga pengambil kebijakan memberikan pemberian kompensasi finansial sesuai dengan eksis karyawan tersebut. Hal itu dapat berupa kompensasi jabatan, lauk paut, kesehatan dan transportasi.

Kepuasan atas kompensasi merupakan pemenuhan kebutuhan terhadap berbagai harapan dan keinginan terhadap tersedianya penerimaan gaji dan kompensasi. Herzberg dalam Handoko (2004:48) bahwa setiap orang akan merasa puas atas berbagai pemenuhan kepuasan berupa pemberian kompensasi meliputi gaji, tunjangan dan insentif. Semakin besar penerimaan kompensasi, semakin menunjukkan tingkat kepuasan seseorang atas pemenuhan kompensasi yang diterimanya.

Kepuasan kompensasi adalah sebuah penilaian terhadap pemenuhan atas penghargaan atau balas jasa yang diterima oleh seseorang yang berdampak pada terpenuhinya kepuasan berdasarkan keinginan dan kebutuhannya. Handoko (2004:49) menyatakan bahwa setiap orang di dalam menjalankan aktivitas kerja berupaya untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi merupakan sebuah penghargaan atau motif dari setiap orang untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya.

Uraian-uraian di atas menjadi dasar pertimbangan dalam melakukan suatu pemahaman tentang pemberian kompensasi finansial kepada setiap karyawan sebagai upaya untuk memberikan motivasi, menumbuhkan semangat dan pengembangan karir kerja untuk senantiasa konsisten dengan komitmen kerja yang dimilikinya.

1. Gaji

Dalam suatu organisasi, setiap karyawan yang bekerja disadari bahwa tujuan dari aktivitas kegiatan yang dilakukan adalah untuk menerima upah. Upah identik dengan balas jasa atas kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pencapaian suatu tujuan organisasi, memerlukan adanya suatu konsekuensi logis yaitu mendapatkan hasil kerja, sehingga pemberian upah kerja sepadan dengan tuntutan keinginan, harapan, kebutuhan dan kepuasan karyawan. Sanusi (2005:92) menyatakan suatu organisasi untuk memotivasi dan memberikan semangat dalam menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari, perlu ditingkatkan pemberian kompensasi finansialnya. Kompensasi yang menjadi lazim diinginkan oleh karyawan adalah pemberian dalam bentuk material biasanya berupa pemberian gaji, yang dapat dimanfaatkan dalam mempermudah eksistensi karyawan untuk bekerja dengan baik dan memenuhi kebutuhan hidup keluarganya.

Pendapat ini secara tersirat terdapat 4 hal yang substantif dalam pemberian kompensasi finansial kepada karyawan yaitu pemberian gaji yang masing-masing pemberian kompensasi finansial tersebut diperlukan di dalam memantapkan semangat dan kemauan karyawan untuk menghadapi suatu dinamika kerja dan kemauan karyawan untuk terus menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari.

Gaji bagi setiap karyawan menjadi suatu yang mutlak diterima, karena hal tersebut telah ada ketentuan dan peraturan yang mengikat bahwa setiap karyawan berhak menerima gaji pokok sesuai dengan jabatan/posisi kerja. Karena itu, aturan pemberian gaji pokok telah jelas diatur dalam penetapan gaji pokok seorang karyawan.

Sanusi (2005:194) menyatakan pimpinan organisasi senantiasa mempertimbangkan mengenai kemajuan dan peningkatan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan untuk terus mempertahankan prestasi kerja yang dicapainya dengan memberikan bentuk rangsangan, dorongan atau dukungan untuk senantiasa bekerja dengan baik, dengan memberikan gaji sebagai bentuk spirit kerja dan sekaligus meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi.

Ini menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi, setiap karyawan menginginkan untuk dapat meningkat pendapatan dan kesenjateraanannya dan hal itu bertumpu kepada pemberian kompensasi finansial, sehingga pimpinan organisasi harus mampu menyikapi pentingnya gaji ini dalam rangka meningkatkan output kerja yang dihasilkan dari bentuk kompensasi yang diberikan. Salah satu bentuk gaji di luar gaji pokok adalah pemberian bonus. Setiap karyawan secara sadar atau tidak sadar berupaya untuk memperoleh dan menerima bonus dari hasil kerja yang ditunjukkannya kepada pimpinan organisasi, sehingga bonus tersebut pantas dan layak diterimanya.

Dalam mengembangkan suatu organisasi, banyak kebijakan organisasi senantiasa memperhatikan bentuk pemberian kompensasi finansial kepada karyawannya. Ini dimaksudkan bahwa di dalam menjalankan suatu aktivitas organisasi diperlukan adanya suatu kemampupahaman (empati) dalam merasakan dan menikmati suatu keberhasilan dan risiko kerja. Bentuk gaji yang biasanya diberikan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan untuk terus konsisten dengan jalur kerja dan dinamika kerjanya.

Uraian tersebut di atas secara keseluruhan menganggap bahwa pemberian suatu kompensasi kepada karyawan dalam bentuk pemberian

kompensasi finansial baik berupa gaji pokok, menjadi unsur yang berperan penting dalam menumbuhkan motivasi dan semangat kerja untuk bekerja dengan baik. Solihah (2003:49) menyatakan suatu organisasi akan berkembang dan maju apabila suatu organisasi memperhatikan tuntutan harapan, keinginan, kebutuhan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya, dan upaya tersebut dapat dilakukan dengan memberikan gaji, sehingga karyawan memiliki motif dan semangat untuk mewujudkan segala apresiasi tentang tujuannya dalam bekerja yaitu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya.

2. Tunjangan

Organisasi maju dan modern senantiasa memperhatikan bagaimana peningkatan pengembangan sumberdaya manusia suatu organisasi dalam mendukung pengembangan manajemen organisasi untuk berkiprah dalam mencapai tujuannya. Salah satu langkah yang ditempuh di dalam memotivasi dan memberikan semangat kepada karyawan untuk dapat meningkatkan pelaksanaan aktivitas kerjanya sehari-hari adalah dengan pemberian kompensasi finansial. Salah satu jenis kompensasi yang dibutuhkan bagi suatu organisasi yang melihat prospektif suatu kemajuan organisasi adalah pemberian kompensasi finansial tunjangan. Pemberian kompensasi finansial tunjangan dapat berupa pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi. Haikal (2004:19) menyatakan bahwa organisasi modern khususnya yang banyak di Amerika adalah organisasi yang memperhatikan karyawannya untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya yang handal, mandiri dan profesional menjalankan aktivitas kerjanya sesuai dengan wujud pemberian kompensasi

finansial. Wujud pemberian kompensasi finansial tidak menekankan lagi pada wujud gaji, tetapi juga sangat mendambakan adanya tunjangan yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Dalam mengembangkan suatu aktivitas kerja yang dinamis, dalam suatu organisasi, diperlukan adanya suatu penilaian dalam mempertahankan dan memberikan eksis penilaian mengenai kompensasi yang dibutuhkan oleh seorang karyawan menjalankan aktivitas kerjanya. Suatu kebijakan kompensasi yang diberikan oleh pimpinan tidak semestinya berupa gaji, tetapi juga dapat diberikan dalam bentuk tunjangan.

Hasbullah (2005:8) menyatakan bahwa suatu organisasi yang di dalamnya terdapat dinamika kerja yang kompetitif dengan penilaian yang dapat berorientasi kepada suatu bentuk penilaian apresiasi tertinggi atas kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan. Kebanyakan dari karyawan saat ini menuntut adanya pemberian kompensasi finansial tunjangan yang akan mampu meningkatkan kesejahteraannya. Pemberian tunjangan yang dirasakan karyawan sebagai bentuk pengakuan dari pimpinan atau sejawatnya, sehingga melakukan berbagai pengorbanan material untuk mendapatkan pujian, pengakuan atau apresiasi positif terhadap aktivitas yang dilakukannya, dengan pemberian tunjangan atas aktivitas kerja yang dilakukannya menjadi suatu motif dan semangat untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan baik dan berupaya untuk mengembangkan karir kerjanya untuk mendapatkan penilaian dari pimpinan.

3. Insentif

Suatu organisasi akan maju apabila organisasi tersebut senantiasa memperhatikan substansi aktivitas kerja. Aktivitas kerja akan baik apabila

seluruh komponen dari organisasi khususnya karyawan terlibat secara langsung dalam beraktivitas untuk menghasilkan output kerja yang baik. Output kerja banyak ditentukan oleh adanya rasa senang dan betah dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagi pimpinan organisasi, agar aktivitas kerja tersebut dapat berjalan dengan harmonis dan terakselerasikan sesuai dengan kebutuhan kerja dan pencapaian tujuan, maka perlu diambil suatu kebijakan pemberian kompensasi finansial kepada karyawan tersebut berupaya dalam mengembangkan aktivitas organisasinya untuk konsisten dalam bekerja sesuai dengan komitmennya. Dan salah satu bentuk kompensasi kerja yang dapat diterapkan adalah pemberian kompensasi finansial berupa insentif. Dolharm (2005:2) menyatakan bahwa setiap kegiatan organisasi membutuhkan adanya kewenangan, prestasi dan tanggungjawab, karena itu menjadi suatu kebijakan yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat memiliki spirit kerja yang tinggi apabila diberikan insentif dalam bentuk pemberian kompensasi finansial yang representatif dalam meningkatkan kompetensi, prestasi kerja dan tanggungjawab atas kepemimpinan kerja.

Jadi dasar penilaian mengenai insentif pada dasarnya memiliki inti menuntut setiap karyawan untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan sebaik-baiknya sebagai harapan memperoleh suatu kompensasi atau balas jasa dari aktivitas kerja yang dilakukannya. Penilaian kompensasi ini tergantung dari bentuk-bentuk aktivitas kerja yang dilakukannya. Banyak karyawan yang membutuhkan insentif kerja di dalam memperoleh dan mengokohkan andil dan peranannya dalam suatu organisasi sehingga terwujud suatu kompensasi yang berorientasi pada pengembangan dan kemajuan suatu karir.

Penilaian mengenai suatu insentif, sudah lumrah diterapkan dan disosialisasikan dalam setiap organisasi kerja, namun bentuk ini kurang lazim diterima oleh kebanyakan dari karyawan, khususnya karyawan yang memiliki golongan jabatan yang rendah atau karyawan yang tidak memiliki jabatan dalam suatu organisasi, sehingga istilah insentif tidak familiar dalam suatu organisasi kerja.

Pada dasarnya pengertian kompensasi tidak dapat diartikan secara sempit, namun dapat diartikan secara umum bahwa kompensasi adalah suatu bentuk aktualisasi kerja yang konstruktif sesuai dinamika kerja dan sesuai dengan kemajuan aktivitas kerja, sehingga banyak giat bagi pimpinan dalam menggerakkan suatu pengembangan kerja yang sistematis, kontinyu dan memiliki tingkat pencapaian tujuan dengan pemberian spirit yang tinggi kepada karyawan dengan memberikan adanya insentif.

Syahrul (2004:7) menyatakan suatu penilaian mengenai insentif adalah pemberian balas jasa diluar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan sebagai nilai tambah dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sebagai wujud kepercayaan pimpinan dan menjadi kebanggaan bagi karyawan apabila menjalankan kewenangan tersebut dengan baik dan hal ini sangat berharga bagi karyawan melebihi penghargaan atas pemberian material yang didapatkannya.

Samsurya (2004:75) menyatakan suatu kompensasi yang diberikan oleh organisasi tidak hanya berwujud gaji, tetapi jauh lebih tinggi nilai kompensasi yang diterima oleh karyawan apabila diberikan insentif. Kompensasi finansial berupa insentif adalah kompensasi yang diberikan karyawan karena menjalankan aktivitas kerja di luar jam kerja yang ditetapkan yang biasanya diistilahkan dengan uang lembur.

Pendapat ini tidak hanya melihat bahwa kompensasi insentif tersebut dilihat sebagai wujud pemberian kompensasi finansial, tetapi harus disadari bahwa kompensasi juga dapat berwujud kompensasi prestasi. Dan hal ini menjadi penilaian tersendiri bagi pimpinan dalam memberikan kompensasi bagi karyawan yang jauh lebih tinggi nilainya daripada pemberian kompensasi finansial. Kompensasi prestasi yang diterima karyawan menjadi suatu penghargaan yang sangat tinggi bagi karyawan tersebut. Karena dengan prestasi tersebut karyawan mendapatkan golongan atau eselon yang lebih tinggi, sehingga lebih memberikan pengaruh terhadap wujud pemberian kompensasi finansial lainnya yang mengacu kepada golongan dan eselon yang dimilikinya.

2.1.5 Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) semakin mendapat perhatian lebih besar ketika organisasi-organisasi telah menjadi luntur dan menurut usaha yang lebih terfokus dari para stafnya. Manajemen kinerja merupakan peranan manager yang paling penting. Karena tanpanya organisasi hanya merupakan sekumpulan aktivitas tanpa tujuan atau kontrol tertentu. definisi management kinerja menurut Cushway (1996: 56) dan Mitrani et, al. (1995: 34), merupakan suatu proses management yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

Menurut Macaulya (1997: 45), bahwa management kinerja adalah pendekatan manajemen yang dapat memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan tanggung jawab mereka sendiri. Manajemen kinerja sebagai alat dengan perilaku-perilaku kerja

para karyawan dipadukan dengan ke tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- a. Mendefinisikan kinerja: sangat penting dalam menunjang tujuan-tujuan, strategi organisasi, penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari management kinerja.
- b. Mengukur kinerja: dapat dilakukan dengan mengukur bermacam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi- koreksi pertengahan periode.
- c. Umpan balik dan pengarahan: Untuk meningkatkan kinerja karyawan membutuhkan informasi tentang kinerja, disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil yang lainnya.

Management kinerja juga membutuhkan proses agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Untuk itu ada 4 langkah pokok proses manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Cushway (1996: 23) yaitu: (1) Merencanakan kinerja meliputi penentuan tujuan kompetensi, (2) mengolah kinerja, (3) meninjau kinerja termasuk di dalamnya menilai kinerja dan memastikan penilai kinerja yang efektif, dan (4) imbalan kinerja meliputi apa yang dibayarkan dari hasil kerja. Lebih jauh ditambahkan oleh Mitriani et.al (1995: 40) bahwa proses manajemen kinerja meliputi : strategi dan sasaran pembatasan pekerjaan, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian nasehat, tinjauan atas kinerja, pelatihan keterampilan, pembayaran/pengupahan berdasarkan kinerja, serta pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia.

Jadi teori diatas dapat dikatakan bahwa kinerja sumber daya manusia Salah satu indikatornya adalah produktivitas, yang mana jika dapat peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian penghargaan, penataan lingkungan kerja, mendapat promosi jabatan dan komunikasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan atau output yang sesuai dengan harapan organisasi. Penilaian terhadap kinerja berdasarkan Futwengler (2004:40) adalah penilaian suatu aktivitas kerja yang berkuantitas, berkualitas, mudah diselesaikan, sesuai prosedur, tepat waktu di dalam menyelesaikan sesuai dengan kesederhanaan aktivitas kerja yang dilaksanakan. Penilaian inilah menjadi indikator dalam menilai suatu pengukuran kinerja.

Mendiagnosa masalah-masalah dalam perbaikan kinerja karyawan, kelompok maupun organisasi melalui metode yang dapat memperlihatkan apa seharusnya diperlihatkan oleh pimpinan yaitu metode hasil kerja. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan individu (*individual executive*) yang berhasil mengembangkan suatu keahlian (*skill*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan seorang eksekutif sangat ditentukan pada kemampuan mengembangkan pemikiran strategi (*strategic thinking*) dan membangun budaya (*cultural building*) dan mengawinkan pemikiran strategi bersama, maka pemimpin harus memiliki visi yang luas (*Broad Visio*) dan mengembangkan kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut, tetapi ada perilaku pemimpin yang dapat menimbulkan permasalahan apabila:

- a. Orientasi hanya mencakup kuartal atau tahunan dan mengabaikan keuntungan jangka panjang (*short-stream orientation*).

- b. Berpikir dangkal dan terpaku pada masalah-masalah harian, strategi resiko rendah (*flow-risk*), seseorang pemimpin harus berpikiran mendalam (*deep thinking*).
- c. Hanya memperhatikan hal-hal murah dan gampang mengembangkan masalah-masalah serius, hanya untuk mengobati symptom (*quick-fix expectation*).

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) oleh Anwar (2000 : 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya. Menurut Dessler (1993:73) kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan tingkat kepuasan pelayanan masyarakat.

Uraian dari pengertian tersebut melihat kinerja dalam berbagai dimensi yang dibatasi berdasarkan kualitas, kuantitas waktu dan kepuasan atas pelayanan tersebut, namun hal tersebut berbeda dengan pengertian yang dikemukakan oleh Furtwengler (2004:47) kinerja adalah hasil kerja aktual yang dilakukan oleh individu birokrasi sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya

sehari-hari sesuai dengan apa yang telah digariskan untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi dapat diimplementasikan dengan peningkatan kinerja dalam bentuk cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas.

Bentuk dari suatu aktivitas yang cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas, menjadi ciri khas dari bentuk pelayanan yang dikembangkan oleh karyawan dalam menerapkan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan upaya aktivitas karyawan dalam menghasilkan output optimal berdasarkan pengembangan kerja yang terarah, terorganisir dan berkesinambungan untuk mencapai substansi kinerja. Substansi kinerja yang dimaksud adalah kecepatan, ketepatan, kemudahan dan kualitas output. Hal ini yang menjadi acuan definisi berbagai organisasi dalam mendefinisikan kinerja secara luas. Menurut Moekijat (2000:48) kinerja karyawan merupakan suatu proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan cepat, tepat, mudah dan berkualitas, sebagai bentuk dari suatu tugas pokok yang harus diemban dan dipertanggungjawabkan sebagai wujud pelaksanaan kinerja kerja yang harus ditingkatkan.

Hal itu jelas bahwa kinerja karyawan dalam berbagai batasan memberikan cakupan bagaimana suatu kegiatan kerja harus berada dalam koridor manajemen dan administrasi yang diselaraskan dengan target-target pencapaian optimal. Kinerja merupakan implementasi kerja dari karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja untuk menciptakan berbagai peluang kerja yang cepat dan tepat sesuai strategi stratejik dalam berbagai aktivitas teknis, taktik dan praktis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara bertanggungjawab.

Thompson (2003:5) mendefinisikan kinerja adalah suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan melalui input, proses, output, outcome, benefit dan impact terhadap suatu aplikasi kegiatan kinerja pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kegiatan dari suatu dinamika kerja tidak terlepas dari kebutuhan pencapaian kerja yang optimal sesuai dengan bentuk kinerja pelayanan yang diberikan.

Pendapat tersebut di atas mengidentifikasikan bahwa kinerja pelayanan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari serangkaian kegiatan yang meliputi input, proses, output, outcome, benefit dan impact untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan tersebut sangat ditentukan dari aplikasi kinerja yang diperlihatkan. Menurut Barata (2003:27) kinerja pelayanan adalah kepedulian kepada masyarakat dengan memberikan layanan untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasan, agar masyarakat selalu loyal kepada organisasi atau menjadikan manajemen sumberdaya manusia sebagai bagian yang integral dari aktivitas kinerja pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, menjadi suatu pemikiran dari kemampuan mengembangkan teori dan konsep para ahli tentang perihal mengenai kompensasi yang diterima oleh karyawan. konsep dasar dari kerangka pikir ini mengacu kepada pendapat yang dikemukakan oleh Michael dan Harold (2004) menyatakan bahwa pembagian kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas: (i) Bentuk gaji tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), (ii) Tunjangan berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, dan (iii) Insentif merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

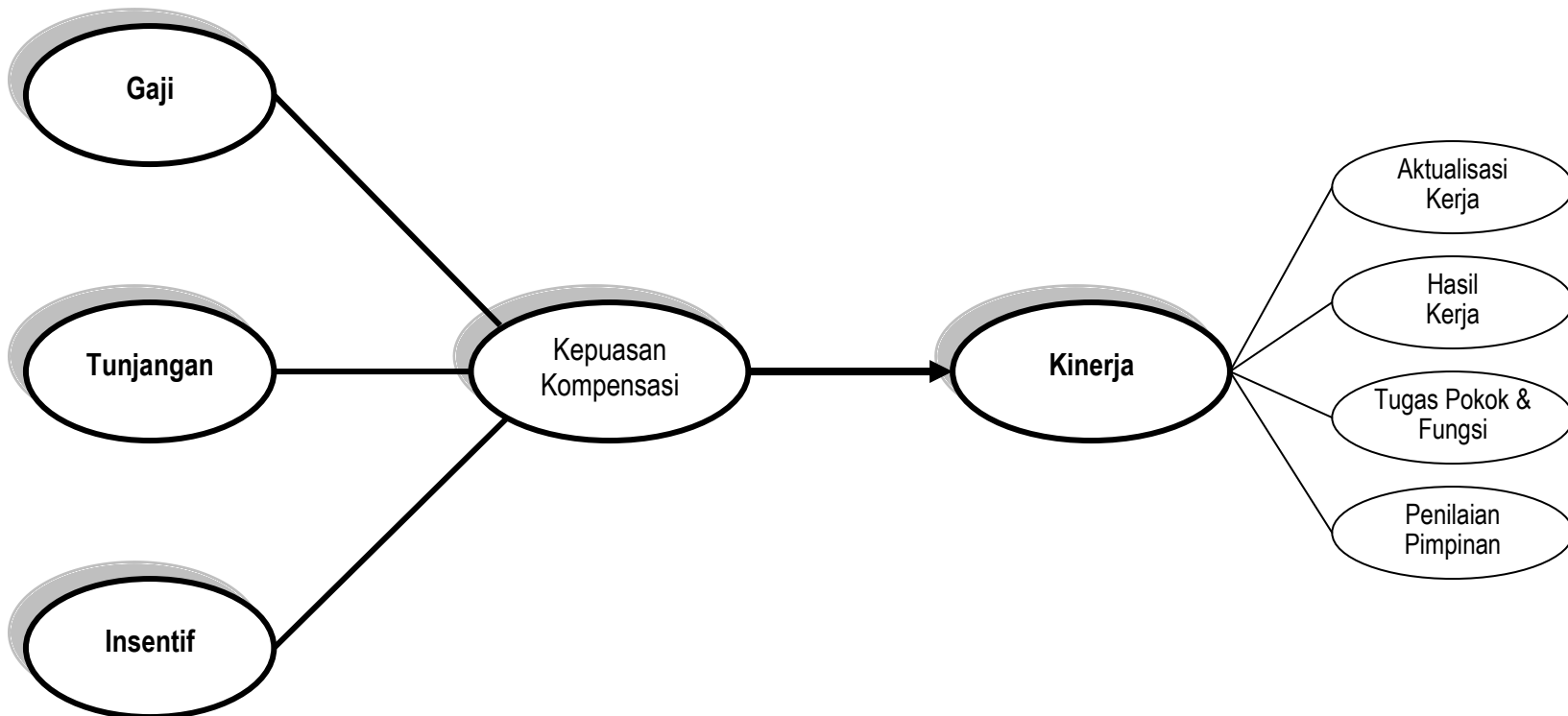
Gilbert (2004) pada dasarnya dibagi atas tiga bagian yaitu gaji, tunjangan dan insentif. Ketiga kompensasi tersebut diidentifikasi bahwa pada umumnya kompensasi tersebut yang diterapkan oleh suatu organisasi terdiri dari:

1. Gaji berupa gaji pokok yang diberikan setiap bulan kepada karyawan.
2. Tunjangan berupa upah diluar gaji pokok yang diberikan setiap bulan sebagai bentuk penghargaan dan peningkatan kesejahteraan karyawan.
3. Insentif berupa upah diluar gaji pokok yang diberikan sebagai bentuk pengabdian kerja, umumnya disebut dengan uang lembur/bonus.

Pemberian kompensasi finansial di atas dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga bentuk penilaian kinerja harus sesuai dengan penilaian pimpinan yang memahami bagaimana mengukur suatu kinerja. Pengukuran suatu kinerja yang dilakukan oleh pimpinan selain pengukuran DP3 yang dianggap tidak subyektif, maka penilaian yang obyektif yang dipakai saat ini mengacu pada penilaian kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dan efektifitas kerja sesuai dengan dinamika kebutuhan organisasi.

Konsep-konsep yang dikemukakan oleh ahli tersebut menjadi adopsi peneliti untuk menggambarkan suatu gambaran pemikiran tentang kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan yang diterapkan pada PT. Semen Bosowa Maros, sehingga wujud dari kerangka pemikiran ini sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pikir



2.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1. Pemberian kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, tunjangan dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.
2. Pemberian kompensasi finansial yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.