

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian dan Tujuan Kinerja (Prestasi Kerja)

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi yang menjelaskan hasil yang harus kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Menurut Anwar (2004), pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹ Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.²

2. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati dan dapat diukur.

¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2004), hlm. 67

²Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 48

Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b. *The action*, tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*
- c. *A time element*, menunjukan waktu kapan pekerjaan dilakukan
- d. *An evaluation methode*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai; dan
- e. *The place*, menunjukan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

3. Kesepakatan Kinerja

Kesepakatan kinerja merupakan kontrak kinerja antara pekerja dengan manager, yang disebut sebagai *personal contract*. Antara manager dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pekerja. Kontrak kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan selanjutnya antara manager dengan pekerja. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh manager maupun pekerja. Dari sisi pekerja, kontrak kinerja menunjukan tentang apa yang diharapkan manager dari mereka dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya, bagi manager menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pekerja dan menjadi ukuran untuk penilaian prestasi kerja karyawan.³

4. Standar Kinerja

³Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm. 65-66

Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Dengan demikian, standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu.

Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur. Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif.⁴

5. Indikator Kinerja

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Terdapat tujuh indikator kinerja, diantaranya:

⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm 73-75

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau yang disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian

tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sama, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.⁵

6. Kinerja Individu dalam Kelompok

Seseorang apabila bekerja untuk dirinya sendiri, prestasi dapat berbeda dengan apabila bekerja bersama orang lain dalam kelompok. Kinerjanya dapat menjadi lebih baik dan meningkat, namun seringkali menjadi merosot apabila salah dalam menanganinya.

a. Fasilitasi Sosial

Fasilitasi sosial merupakan suatu kecenderungan bahwa kehadiran orang lain kadang-kadang meningkatkan kinerja individu dan pada waktu lain menghalanginya. Kata fasilitasi sebenarnya menunjukkan makna perbaikan dalam kinerja. Para ilmuwan menggunakan fasilitasi sosial untuk perbaikan kinerja dan mengurangi pembatasan kehadiran orang lain. Kehadiran orang lain dapat meningkatkan perkembangan yang selanjutnya meningkatkan kecenderungan orang menunjukkan respon secara dominan. Apabila respon dipelajari dengan baik, kinerja akan membaik. Akan tetapi, apabila dibiarkan, kinerja akan memburuk.

b. *Social Loafing*

Social Loafing merupakan suatu kecenderungan bagi anggota kelompok untuk menggunakan lebih sedikit usaha individu pada tugas tambahan apabila ukuran kelompok meningkat. Tugas tambahan merupakan tipe tugas kelompok dimana usaha terkoordinasi dari beberapa orang ditambahkan bersama membentuk produk kelompok.⁶

7. Pengukuran Kinerja

⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm 102-105

⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm.107

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
- d. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.⁷

8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan diri pegawai untuk lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong

⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja* hlm.229-230

diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL dan KREATIF”. Modal merupakan singkatan dari M= Mengolah, O= Otak, D= Dengan, A= Aktif, L= Lincah. Sedangkan Kreatif singkatan dari K= Keinginan maju, R= Rasa ingin tahu tinggi, E= Energik, A= Analisis sistematis, T= Terbuka dari kekurangan, I= Inisiatif tinggi, P= Pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.⁸

9. Unsur-unsur dalam Kinerja Karyawan

a. Tingkat Efektivitas

Tingkat efektivitas ini dapat dilihat dari sejauhman seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

b. Tingkat Efisiensi

Ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaansumber-sumber daya secara minimal dalam melaksanakan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan...* hlm. 68

c. Unsur keamanan, kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan

Unsur ini mengandung dua aspek, baik dari aspek keamanan-keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja. Kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani. Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan dan unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik, karena pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrumen yang tepat.

10. Aspek-aspek kinerja

a. Kualitas kerja

Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, kalau kualitas kerjanya jelek, maka kinerjanya pun juga jelek. Oleh karena itu meningkatkan kinerja seseorang, maka kualitas kerja seseorang dalam bekerja harus ditingkatkan.

b. Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang

muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan supel baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat.⁹

B. Kompensasi Finansial

1. Pengertian dan Jenis Kompensasi Finansial

Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dari pengertian tersebut segera terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.¹⁰

Kompensasi finansial sendiri merupakan pembayaran berupa nilai uang atau finansial kepada para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka. Kompensasi finansial ada tiga yaitu pembayaran langsung atau gaji, tunjangan dan insentif.¹¹ Sedangkan Kompensasi finansial menurut jenisnya yaitu:

a. Kompensasi Langsung

⁹ Luluk Atirotu Zahrok, *Kinerja Guru dalam Kepemimpinan Teori Tiga Dimensi*, (Studi Kasus di MAN Tulungagung), (Surabaya: Universitas Negeri, 2002), hlm. 9

¹⁰ H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm. 315-316

¹¹ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group), hlm. 187

Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai yang diperoleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

Upah diartikan juga sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedang Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Selanjutnya pengertian itu dilengkapi pula dengan mengetengahkan fungsi upah yang mengatakan “berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja”. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah tau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salery*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).¹²

b. Kompensasi Tidak Langsung atau Tunjangan

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, uang cuti atau uang pensiun yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.¹³

c. Insentif

¹² H.Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....hlm.316

¹³ Robert L. Mathis, dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hlm. 245

Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya 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.¹⁴ Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaannya, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, yaitu produktivitas menjadi satu hal yang penting.¹⁵

2. Tujuan Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain sebagai berikut:

a. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai yang diinginkan organisasi.

b. Menjamin Keadilan

¹⁴*Ibid....*hlm.317

¹⁵M. Kadarisman, *Kompensasi Insentif*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2012), hlm. 207

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

d. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan tinggi.

e. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi Peraturan Pemerintah

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.¹⁶

3. Kebijakan Penentuan Kompensasi

a. Tahapan Penentuan Kebijakan

¹⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 154-155

Untuk memperoleh kebijakan kompensasi yang objektif dan berkeadilan setidaknya melalui tahap berikut:

- 1). Melakukan survei kompensasi. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang kompensasi di luar organisasi. Gambaran tersebut akan menjadi data pembandingan bagi pimpinan organisasi sehingga kompensasi yang ditetapkan dapat lebih tinggi atau setidaknya setara dengan kompensasi di organisasi lainnya. Hal itu dapat memenuhi keadilan eksternal.
- 2). Menentukan setiap nilai pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi pekerjaan sehingga dapat dipastikan terdapat keadilan internal dalam penentuan kompensasi.
- 3). Pengelompokan pekerjaan yang sama dan penentuan tingkat upah untuk kelompok yang sama sehingga pegawai merasakan keadilan dalam penghargaan kelompok kerja.

Dengan penentuan tahapan tersebut, jelas harus dilakukan serangkaian kegiatan sebelum penetapan kompensasi. Penilaian atau evaluasi pekerjaan digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai jabatan lain dalam organisasi. Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dengan mengukur masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan organisasi. Apabila nilai relatif dari pekerjaan yang dihasilkan sulit diukur, berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan, antara lain besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaan, berat ringannya usaha yang dibutuhkan untuk melakukannya, dan kondisi lingkungan yang harus dihadapi.

Penilaian pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan daftar urutan pekerjaan dengan angka nilai tertentu, kemudian nilai pekerjaan yang diberikan diubah dalam daftar gaji dan upah. Sementara itu, manfaat penilaian pekerjaan adalah memperoleh informasi sebagai bahan penentuan tingkat gaji yang adil dan layak secara internal

kepada pegawai. Hal ini bukanlah ukuran yang tepat secara mutlak untuk menggambarkan keadilan dalam pemberian kompensasi, mengingat ukuran keadilan sangatlah subjektif, adil menurut seseorang belum tentu adil bagi yang lain. Apalagi penilaian yang dilakukan cenderung tidak objektif karena tidak dilakukan secara profesional.

b. Kompensasi dan Manfaat (*Benefit*)

Perhatian akan manfaat dari kompensasi yang diberikan merupakan hal penting dalam pengelolaan SDM organisasi. Kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan oleh organisasi karena adanya hubungan kegiatan pekerjaan dan imbal jasa yang diberikan pegawai yang langsung diterima pegawai, sedangkan manfaat atau *benefit* adalah bentuk kompensasi yang tidak langsung diterima pegawai dalam bentuk materi, tetapi merupakan fasilitas dalam bentuk kesejahteraan yang diberikan organisasi. Untuk perusahaan kecil dan menengah, pengelolaannya biasanya dilakukan oleh manajer SDM, sedangkan untuk perusahaan besar, pengelolaannya dibuat dalam satu divisi karena pengelolaan kompensasi dan *benefit* sangat erat kaitannya dengan strategi maupun kebijakan.

Apabila kita perhatikan dalam berbagai iklan lowongan kerja dalam media cetak maupun elektronik, terdapat beberapa lowongan yang membutuhkan tenaga yang khusus untuk mengelola tentang kompensasi dan *benefit* pada perusahaan tertentu. Pada saat tersebut memerlukan tenaga khusus, yaitu pada level manajer. Organisasi yang membutuhkan tenaga kerja ini, biasanya organisasi besar dengan beragam tugas dan tanggung jawab, serta dengan berbagai level atau tingkatan jabatan. Misalnya telah memiliki pegawai di atas 1000 orang sehingga pengelolaannya lebih profesional.

Dalam hal ini diperlukan setidaknya dua hal, yaitu sistem kompensasi dan pertimbangan strategis program *benefit*.

1) Sistem Kompensasi

Inti dari sistem kompensasi adalah menciptakan suasana yang mampu menjaga rasa keadilan dalam organisasi sejenis. Untuk itu, para pengelola kompensasi harus berusaha melakukan survei yang reguler di organisasi lain dan selalu melakukan penyesuaian secara reguler.

2) Pertimbangan Strategis Program *Benefit*

a). *Pertama rencana strategis bisnis jangka panjang.*

Pada tahap perkembangan awal, perusahaan umumnya menawarkan gaji dasar dan *benefit* yang rendah, tetapi insentif dalam jumlah besar. Sementara pada tahap berikutnya, organisasi akan lebih royal memberikan ketiga bentuk kompensasi (finansial langsung, tidak langsung dan nonfinansial). Selain itu perubahan kondisi seperti *downsizing*, akuisisi, keadaan geografis dan perubahan laba juga akan berpengaruh dalam hal perubahan kombinasi *benefit* optimum, yang harus konsisten dengan rencana bisnis perusahaan.

b). *Diversitas dalam angkatan kerja menunjukkan ada diversitas dalam preferensi benefit*, Umumnya, pegawai junior lebih menyenangi pembayaran langsung daripada berbagai tawaran program tidak langsung (pensiun, asuransi dan lain-lain), sedangkan pegawai yang senior umumnya terbalik, mereka lebih menyenangi program tidak langsung. Selanjutnya, pegawai yang mempunyai perserikatan mungkin lebih menyenangi *benefit* yang diberlakukan sama, sedangkan bagi mereka yang memiliki kekurangan (cacat tubuh, orang tua tunggal) akan lebih senang jika diberikan jam kerja yang fleksibel.

c). *Persyaratan legal.*

Dalam organisasi publik, pemerintah akan memiliki peran yang besar dalam memberikan regulasi *benefit* karena pemerintah selalu memikirkan kesejahteraan bagi masyarakatnya sesuai dengan fungsinya.

d). *Strategi kompensasi total.*

Sesuai dengan tujuan utama penyusunan kompensasi, yaitu mengintegrasikan gaji, insentif, dan *benefit* dalam satu paket, yang mendorong pencapaian tujuan organisasional.¹⁷

c. **Komponen Kompensasi**

Program pemberian kompensasi merupakan salah satu hal yang paling penting bagi organisasi maupun pegawai. Program ini akan memberikan gambaran sejauh mana organisasi berkepentingan terhadap pegawai dan seberapa besar kontribusi pegawai terhadap organisasi. Setidaknya, terdapat dua komponen penting dalam program pemberian kompensasi yang perlu diperhatikan, antara lain organisasi administrasi pemberian kompensasi. Organisasi yang besar membutuhkan pengorganisasian dan pengadministrasian pemberian kompensasi yang baik, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar memberikan dan membagikan upah atau gaji kepada pegawai, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta kinerja dan produktivitas kerja pegawai, dan aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu. Selanjutnya metode pemberian kompensasi. Dalam pemberian kompensasi dapat digunakan beberapa metode seperti terlihat dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Metode Pemberian Kompensasi

Metode	Penjelasan
Metode Tunggal	Metode tunggal adalah metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

¹⁷Litjan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....hlm. 229-232

Metode Jamak	Metode jamak adalah metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi, standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Berikut tiga cara pemberian kompensasi menurut metode jamak. 1) <i>Pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu</i> Dalam sistem waktu, besaran kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu atau bulan. Dalam sistem waktu ini, administrasi pengupahan relatif mudah karena dapat diterapkan pada semua pegawai, baik pegawai tetap maupun pegawai harian. Biasanya, sistem ini diterapkan jika kinerja sulit diukur per unitnya, dan bagi pegawai tetap, kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi hanya didasarkan pada lamanya waktu bekerja, bukan berdasarkankinerjanya. Kelemahan sistem ini ialah pekerja yang malas pun kompensasinya dibayar sama. 2) <i>Pembayaran kompensasi berdasarkan satuan produksi</i> Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pegawai, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem ini, besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarakan pada banyaknya hasil yang diberikan, bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada pegawai tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai
---------------------	--

	standar fisik, seperti bagi pegawai administrasi. Sistem ini memberikan kesempatan pada pegawai yang bekerja sungguh-sungguh, serta berkinerja baik untuk memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah. 3) <i>Pemberian kompensasi berdasarkan borongan</i> Sistem borongan adalah cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, seperti lama mengerjakannya. Dalam sistem ini, pegawai bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung pada kecermatan kalkulasi mereka atas pekerjaan.
--	---

d. Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi maksudnya adalah kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan pegawai terhadap organisasi semakin tinggi, ketenangan, dan konsentrasi kerja pegawai juga menjadi lebih baik. Apabila pembayaran kompensasi tidak tepat waktu, maka disiplin, moral dan semangat kerja pegawai akan menurun, bahkan *turn over* pegawai akan semakin tinggi. Organisasi harus memahami bahwa kompensasi yang diterima pegawai akan dipergunakan oleh pegawai beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhannya, di mana sebagian kebutuhan tersebut sifatnya tidak dapat ditunda, seperti makan, dan minum.

Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman pada prinsip: “Daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling

tepat”. Misalnya, gaji dibayarkan setiap tanggal satu setiap bulan, jika pada tanggal satu jatuh pada hari libur atau hari minggu, sebaiknya pembayaran gaji dapat dipercepat pembayarannya menjadi pada hari sabtunya, tetapi apabila hari sabtu tidak bekerja maka dibayarkan pada hari jumat. Pemberian upah insentif dan kesejahteraan hendaknya ditetapkan waktunya yang paling tepat, seperti saat tahun ajaran baru bagi para pegawai yang sudah memiliki anak, supaya pemberian tersebut mempunyai dampak yang positif.

4. Motivasi dan Kompensasi

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi para pegawainya. Misalnya, organisasi memberikan gaji reguler kepada pegawai yang datang disiplin setiap hari, dan merampungkan berbagai aktivitas yang diisyaratkan, Eksekutif mungkin mendorong setiap individu agar mau bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan-tambahan tersebut. Kompensasi yang memotivasi harus memenuhi tiga jenis keadilan, yaitu keadilan internal, keadilan eksternal dan keadilan individu. Berikut diuraikan ketiga jenis keadilan dimaksud. gaji, tunjangan, pencapaian, pengakuan, dan imbalan lainnya. Keadilan internal dimaknai sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Dengan kata lain, keadilan internal merupakan fungsi

a. Keadilan Internal

Pada umumnya, pegawai akan termotivasi bekerja jika mereka merasakan bahwa imbalan yang mereka terima terdistribusi dengan adil. Rancangan dan implementasi sistem kompensasi haruslah dipastikan bahwa terdapat keadilan internal, eksternal, dan individu. Oleh karenanya, rancangan dan pelaksanaan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat. Sangatlah umum jika pegawai diperlakukan secara wajar. Dalam hal ini, keadilan adalah keseimbangan antara masukan yang dibawa oleh pegawai ke

dalam suatu pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan pegawai meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian khusus, upaya dan waktu kerja. *Output*-nya antara lain gaji, tunjangan, pencapaian, pengakuan dan imbalan lainnya.

Keadilan internal dimaknai sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Dengan kata lain, keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi, hasil pekerjaan, atau status sosial suatu pekerjaan seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya di dalam hirarki organisasi. Oleh karenanya, keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi. Keadilan internal akan sangat berdampak pada moral pekerjaan, kepuasan, produktivitas dan perputaran pegawai. Apabila keadilan internal tidak terpenuhi maka aspek-aspek tersebut akan terjadi. Oleh karena itu, keadilan internal harus senantiasa diupayakan oleh manajemen.

b. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal, diartikan sebagai tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan=pekerjaan yang serupa kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan, yakni organisasi di luar setara dengan organisasinya. Sementara itu, ada dua kondisi yang harus dipecahkan dalam penentuan keadilan eksternal, yaitu pekerjaan yang sedang diperbandingkan haruslah sama, organisasi yang permintaan disurvei mestilah serupa dalam ukuran, misi dan sektornya.

Menurut Simamora (2001) tingkat kompensasi eksternal dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu faktor-faktor tenaga kerja yang berhubungan dengan permintaan dan penawaran tenaga kerja; faktor-faktor pasar dari produk seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik produk, karakteristik industri dan faktor-faktor lain dan

yang mempengaruhi kesehatan industri dan kemampuannya memberikan gaji; harga modal dan tingkat harga modal tersebut dapat didistribusikan untuk tenaga kerja dalam proses yang produktif. Suatu sistem gaji menentukan keadilan eksternal melalui penentuan tingkat gaji yang tepat.

c. Keadilan Individu

Menurut Simamora (2001), keadilan individu berarti bahwa individu-individu mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Pada saat seorang pegawai memperoleh kompensasi dari organisasi, persepsi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, katahunan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang; perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari pegawai-pegawai lain dengannya terjadi kontrak langsung.

Keadilan biasanya ada ketika seseorang merasa bahwa rasio berbagai hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengan dirinya sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Individu menggunakan proses yang kompleks untuk menentukan apa itu adil. Berbagai masukan secara terus-menerus dibandingkan dengan hasil-hasil berbagai keahlian khusus dan upaya individu ditimbang-timbang terhadap gaji dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi. Sesungguhnya, berbagai masukan dan hasil-hasil adalah unit-unit berlainan, dan sulit dipertimbangkan secara langsung satu dengan yang lainnya. Teori keadilan bermula dengan penegasan bahwa kewajaran dan keadilan adalah penting bagi semua.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

a. Produktivitas

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

b. 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 gulung tikar.

c. Kesiadaan untuk membayar

Kesiadaan 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.

d. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

e. Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang

memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

f. Berbagai Peraturan dan Perundang-undangan

Dengan semakin baiknya sistem pemerintah, maka makin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan). Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.¹⁸

6. Tahap-tahap Manajemen Kompensasi

Fase 1 : melakukan evaluasi dan analisis pekerjaan, analisis pekerjaan diperlukan untuk menghasilkan deskripsi, spesifikasi dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

Fase 2 : mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan

Fase 3 : melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.

Tampak bahwa keseluruhan tahap tersebut tidaklah sederhana. Yang jelas dalam praktiknya bisa jadi perusahaan dapat melakukan modifikasi tanpa harus menghilangkan substansinya, yaitu dalam menetapkan nilai pembayaran bagi karyawan.¹⁹

7. Komponen Program Pemberian Kompensasi

¹⁸ *Ibid...* hlm.155-166

¹⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 301

Suatu organisasi yang telah membuat keputusan tentang pemberian kompensasi bagi karyawannya, maka disusunlah program pemberian kompensasi. Dalam program pemberian kompensasi ini mencakup sekurang-kurangnya 8 komponen, antara lain sebagai berikut:

a. Organisasi Administrasi Pemberian Kompensasi

Suatu organisasi, terutama organisasi yang sudah besar, pengorganisasian dan administrasi pemberian kompensasi ini sangat diperlukan. Sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar membagikan upah atau gaji kepada karyawan saja, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan, serta aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

b. Metode Pemberian Kompensasi

Pada umumnya ada tiga cara atau metode pemberian kompensasi, yakni:

- 1). Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu.
- 2). Pembayaran upah dan gaji berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan
- 3). Kombinasi dari kedua tersebut.

Pimpinan organisasi harus menganalisis secara mendalam mengenai cara-cara pemberian kompensasi ini, agar dapat menentukan cara pemberian kompensasi setepat-tepatnya.

c. Struktur Kompensasi

Struktur kompensasi yang baik adalah menganut paham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap karyawan, tetapi setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Tanggung jawab pekerjaan bukan berarti besar kecil atau berat ringannya pekerjaan dilihat dari segi fisik, melainkan tanggung jawab terhadap untung ruginya organisasi, atau hidup matinya organisasi.

d. Program pemberian kompensasi sebagai pemasang kerja

Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Dengan kompensasi itu setiap karyawan akan sadar bahwa kegairahan kerja akan mendatangkan keuntungan bukan ssaja untuk organisasi, melainkan juga untuk dirinya sendiri dan keluarganya.

e. Tambahan Sumber Pendapatan bagi Karyawan

Dengan program kompensasi yang baik, bukan saja memperoleh upah atau gaji yang rutin, melainkan juga memperoleh tambahan sumber pendapatan selain upah atau gaji tersebut. Yang dimaksud disini antara lain: pembagian keuntungan organisasi bukan hanya kepada pemilik modal, tetapi juga kepada karyawan, misalnya melalui bonus, pemberian uang cuti dan sebagainya.

f. Terjaminnya Sumber Pendapatan dan Peningkatan Jumlah Imbalan Jasa

Setiap karyawan suatu organisasi mengharapkan bahwa kompensasi yang diterima tidakakan menurun, dan bahkan setiap waktu dapat naik. Demikian juga mereka tidak ingin adanya putus hubungan kerja (PHK) dengan organisasi di mana mereka bekerja. Oleh sebab itu program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasinya adalah merupakan sumber pendapatan bagi karyawannya dan selalu memikirkan adanya peningkatan jumlah kompensasi.

g. Kompensasi bagi Kelompok Manajerial

Pimpinan atau manajer pada setiap organisasi adalah merupakan kelompok yang bertanggung jawab atas mati dan hidupnya organisasi atau berkembang tidaknya organisasi. Oleh sebab itu wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pada karyawan biasa.

h. Prospek di Masa Depan

Dalam program pemberian kompensasi, prospek di masa depan harus diutamakan juga. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang ini perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti bahwa dalam menyusun program pemberian kompensasi harus memperhitungkan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi pada waktu mendatang.²⁰

8. Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi ini antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi dan sebagainya. Namun demikian, agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan kegoncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

a. Biaya Hidup

Kriteria biaya ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi

²⁰Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia....*hlm. 156-159

di masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun akan mengikutinya.

b. Produktivitas

Meningkatnya produktivitas karyawan, sudah barang tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya persatuan produksi lebih rendah dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil. Maka logislah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

c. Skala Upah dan Gaji yang Umum Berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi yang umum berlaku, karena bervariasinya jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintahan, perusahaan milik negara, swasta, swasta besar dan kecil, dan sebagainya mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

d. Kemampuan Membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Dari sini selalu terlihat bahwa kompensasi biaya yang paling besar adalah biaya untuk membayar kompensasi para karyawan. Namun demikian, biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diaabaikan, agar organisasi itu tetap berjalan.

Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini kemampuan membayar dari organisasi yang bersangkutan perlu diperhitungkan.

e. Gaji sebagai Alat untuk Menarik Mempertahankan dan Memberikan Motivasi kepada Karyawan

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja di dalamnya. Di samping itu organisasi yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.²¹

9. Tantangan Manajemen Kompensasi

a. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan makin tinggi tingkat pembayarannya. Namun, ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang

²¹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.....hlm. 159-161

berlaku di pasar kerja. Dengan demikian, tujuan strategik dari sitem pembayaran didasarkan tidak hanya dari sebuah faktor saja.

b. Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja. Dengan demikian, tinggi rendahnya perkembangan tingkat upah berlaku dapat dipengaruhi unsur demografi.

c. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya.²²

C. Kompetensi Karyawan

1. Pengertian Kompetensi

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian menurut penekanan dan sudut pandang para penulis. Namun padasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi, yaitu terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang

²² Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.....hlm. 210

dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau yang dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan merinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlakukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif. Dengan demikian, akan tercapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.²³

Ketika mendefinisikan kompetensi pada perilakunya, dapat diklasifikasikan dalam beberapa area yang harus diikuti, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengetahui apa yang perlu untuk dikerjakan: alasan yang kritis, kemampuan strategis, *business know-how*.
- b. Mengerjakan semua tugas-tugas: mengarahkan pencapaian, pendekatan yang proaktif, kepercayaan, kontrol, fleksibilitas, mementingkan efektivitas, persuasi, pengaruh.
- c. Mendorong pihak lain untuk bekerja sama: memotivasi, kemampuan antarpersonal, perhatian terhadap hasil, persuasi, dan pengaruh.

²³ Wibowo, *BUDAYA ORGANISASI Sebuah kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 266-267

Untuk mencapai suatu kompensasi tertentu, seseorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas. Kapabilitas ini biasanya merupakan kombinasi dari dimensi sifat pribadi, keterampilan, dan pengetahuan.

a. Sifat-sifat pribadi (*personal attributes*),

merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang dibawa ke tempat kerja, seperti kejujuran, empati, stamina.

b. Keterampilan (*skill*),

merupakan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam bidang tugas masing-masing, seperti mengoperasikan mesin, kejelasan dan keberanian dalam menulis, memaparkan, memeriksa kendaraan.

c. Pengetahuan (*knowledge*),

dibutuhkan seseorang untuk menerapkan atribut/sifat dan keterampilannya secara efektif, seperti latar belakang kebijaksanaan, pemahaman konteks, persyaratan yang sah, tujuan bisnis.

Dengan demikian, kompetensi adalah kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar. Kinerja dan standar harus selalu dipelihara sepanjang masa dan dalam situasi yang disepakati bersama. Oleh karena itu, kompetensi merujuk kepada kecakapan atau kelayakan seseorang individu dalam organisasi untuk menjalankan tugas dengan sempurna. Kompetensi dirujuk kepada sifat-sifat individu yang dapat atau berhubungan dengan pencapaian dan prestasi dalam pekerjaan. Kecakapan yang dimaksudkan boleh didasarkan kepada motif, sifat, sikap, atau nilai, tahap pengetahuan atau pemikiran atau kemahiran bertingkah laku. Semua ciri tersebut dapat dijadikan petunjuk atau indikator

untuk menilai tahap prestasi para pekerja berada pada tahap prestasi tertinggi dan diantara efektif atau tidak efektif.²⁴

2. Model Kompetensi

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk leadership, coordinator, expert, dan support. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk expert dan support pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan, kependidikan, manajemen sekolah, kepedulian, dan pelibatan masyarakat, kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian,

²⁴*Ibid*....hlm.268

komunikasi, memengaruhi dan memotivasi, sensitivitas antar pribadi dan orientasi pada hasil.

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara superior dan yang bukan superior meliputi kompetensi yang berkenaan dengan memengaruhi, mengembangkan orang lain, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi pada hasil, perbaikan berkelanjutan, berkembangnya inisiatif, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas.

Sementara itu, kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan superior, meliputi kompensasi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.²⁵

3. Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda ikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuaqn perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Planning competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai Tujuan.

b. *Influence competency*

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm. 327-328

Dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau mermbuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Kedua tipe kompetensi ini

c. *Communication competency*

Dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non verbal.

d. *Interpersonal competency*

Meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi,diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.

e. *Thingking competency*

Berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan konigtif,dan membangkitkan gagasan kreatif.

f. *Organizational competency*

Meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

g. *Human resources management competency*

Merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, dan mengembangkan bakat.

h. *Leaderhip competency*

Kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri,membangun visi, mengembangkan organisasional.

i. *Business competency*

Kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, dan membangkitkan pendapatan.

J. *Self manajemen competency*

Kompetensi berkaitan dengan bertindak dengan percaya diri, berinisiatif dan menjadi motivasi diri.

4. Tingkat Kompetensi

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan. Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: *behavior tools*, *image attribut*, dan *personal characteristic*.

a. *Behavioral Tools*

1). *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. Skill menunjukan produk.

b. *Image Attribute*

1). *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.

2). *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada diatas.

c. *Personal Characteristik*

1). *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

2). *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.²⁶

5. Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya. Kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies*.

a. *Core competencies*

Merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.

b. *Managerial competencies*

Merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.

c. *Functional competencies*

Merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau taktis.

Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu organisasi.

²⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*.....hlm.328-334

Kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan unggul. Sementara itu, kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional merupakan kemampuan berdasar profesi dibidang teknis tertentu.²⁷

6. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Kondisi lingkungan bisnis di masa depan menunjukkan meningkatnya teknologi dan perubahan sosial. Disuatu sisi harus mengikuti perkembangan teknologi, disisi lain semakin meningkat tanggung jawab sosial organisasi. Pergeseran informasi ekonomi memerlukan *knowledgeworker*, tingkat sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan semakin tinggi. Sementara itu, persaingan global semakin intensif. Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multikultural dan keberagaman kultural. Disisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah keberagaman budaya. Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, terutama bagi pekerja. Diantaranya:

a. *Flexibility* (fleksibilitas)

Merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru

b. *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar)

Merupakan antusiasme untuk mencari secara pribadi. Pembelajaran jangka panjang tentang pengetahuan dan keterampilan baru diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.

²⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*,hlm. 334-335

c. *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi)

Merupakan dorongan untuk inovasi, perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.

d. *Work Motivation under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu)

Merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.

e. *Collaborativeness* (Kesediaan bekerja sama)

Merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antarpribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.

f. *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan)

Merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antarpribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.²⁸

7. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

²⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja*,hlm. 335-339

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

f. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

D. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa sansekerta, *budhayah*, sebagai bentuk jamak dari kata dasar *budhi* yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan, budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta

kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.

Tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.²⁹

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Dengan demikian, setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara kerjanya, yang mengakibatkan berbeda pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka organisasi, misalnya nilai-nilai apa saja yang senantiasa dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya, seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir atau terus menerus. Dari pengertian mengenai budaya kerja, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.³⁰

2. Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. “*Being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration*”. Artinya, pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal, yang berhubungan dengan persatuan dan keutuhan organisasi.

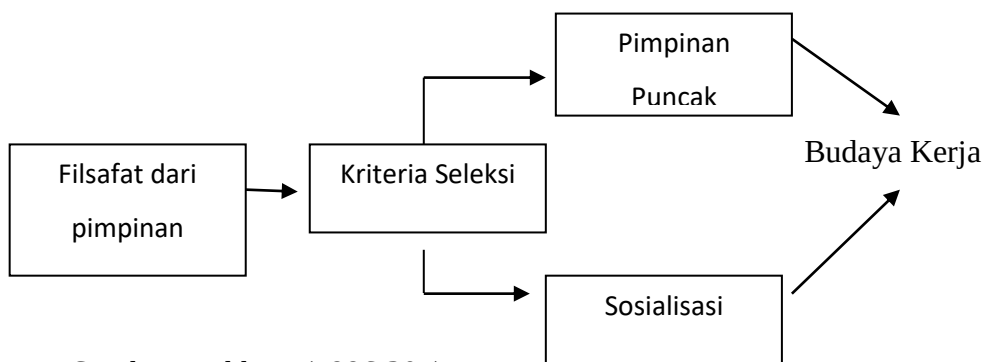
²⁹ Eko B Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan, jalan lurus menuju integritas*, (Jakarta: Pustaka LP3S Indonesia, 2006), hlm.90

³⁰ *Ibid*...hlm.91

Pembentukan budaya diawali oleh pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk. Besarnya pengaruh yang dimiliki mereka akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam satuan kerja atau organisasi.

Gambar 2.2

Proses Terbentuknya Budaya Kerja



Sumber: Robbins (1996:302)

Robbins menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak baik. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai pada proses seleksi. Namun, secara perlahan, nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan, meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal. Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika memiliki sasaran-sasaran dan target; keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; budaya kerja yang dihayati secara fanatik; daya inovasi yang kreatif; sistem

pembangunan SDM dari dalam; orientasi mutu pada kesempurnaan; dan kemampuan untuk terus-menerus belajar dan berubah secara damai.³¹

1. Peran Budaya Kerja dalam Peningkatan Komitmen Pribadi

Budaya yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Dengan begitu, pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif. Sifat khas budaya kerja, yaitu kemampuan mengelola proses perubahan karena berdasar pada nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil dari budaya adalah menekan adanya etika kerja yang perlu dimiliki setiap pegawai. Artinya, setiap pegawai harus mempunyai pandangan bahwa bekerja adalah hal yang penting dalam tujuan hidup pegawai. Pegawai mempunyai komitmen yang lebih kuat terhadap satuan kerja dan tujuannya. Komitmen juga akan tetap dipegang sebagai bentuk kesetiaan. Satuan kerja atau organisasi dengan budaya yang berorientasi kuat pada hubungan manusia diwarnai akan kepedulian pada komitmen.

2. Peran Budaya Kerja untuk Meningkatkan Integritas

Integritas merupakan hasil dari suatu proses interaksi antara pribadi/individu manusia dengan lingkungan sosial dan sistem alam semesta berdasarkan suatu tata nilai dasar yang diyakininya dan yang berlaku. Pengertian integritas dapat dipahami dalam

³¹ Eko B. Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan...* hlm 91-92

pengertian terbatas dan luas sesuai dengan konteks dan ruang lingkungannya, misalnya integritas pribadi, integritas organisasi, integritas wilayah, dan integritas nasional. Tetapi, integritas itu intinya adalah adanya keutuhan, kesatuan, keseimbangan, keselarasan, dan sinergi antara unsur-unsur dan komponen-komponen yang saling mendukung dan melengkapi sehingga merupakan suatu kesatuan yang tangguh dan berdaya guna karena masing-masing unsur/komponen berfungsi sebagaimana mestinya.

Integritas berarti utuh, tidak terpecah. Dengan kata lain, makna kinerja yang berintegritas tinggi adalah kinerja yang teguh dalam keselarasan nilai-nilai yang berbudaya yang menyatu dengan sistem kerja dalam organisasi dan sistem sosial serta lingkungan alam. Kinerja yang berintegritas tinggi memiliki peranan sangat penting. Dengan kinerja berintegritas tinggi, kita bisa berharap bebas dari kecurangan dan kejahatan perbankan nasional. Perbankan nasional terus berupaya mengarahkan banknya untuk *mereview* dan membenahi kualitas SDM, manajemen risiko serta pengendalian internal bank untuk mencegah terjadinya tindak kejahatan perbankan guna menciptakan integritas perbankan nasional.

Selain aspek teknis, kualitas SDM yang memadai dan dibangunnya satu budaya kerja yang memberikan penghargaan yang tinggi terhadap kejujuran akan semakin mengefektifkan berbagai perangkat teknis yang telah ada di bank. Budaya kerja yang dikembangkan dengan baik akan mampu menghasilkan nilai-nilai fundamental organisasi yang baik, seperti menjunjung tinggi kejujuran dan integritas, penghargaan atas disiplin kerja dan kualitas kerja serta pelayanan yang prima, dan penghormatan atas keterbukaan dan transparansi. Dengan cara itu, tentunya kejahatan di industri perbankan dapat diminimalkan. Peranan pemimpin atau pengurus bank sangat menentukan dalam keberhasilan perubahan budaya kerja, sering kali diperlukan perubahan gaya kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan

lingkungan serta mampu mentransformasikan keunggulan ke dalam organisasi dan memberi motivasi dan inspirasi bawahannya untuk kreatif dan inovatif.

Hal-hal yang diperlukan untuk mengembalikan atau menaikkan kepercayaan masyarakat terhadap perekonomian Indonesia, yaitu kepastian hukum, jaminan keamanan bagi seluruh masyarakat, penegakan hukum untuk kasus-kasus korupsi, konsistensi dan kejelasan kebijakan pemerintah, integritas dan profesionalisme birokrat, disiplin pemerintah dalam menjalankan program, stabilitas sosial dan politik, adanya kepemimpinan nasional yang kuat. Pembenahan sumber daya perbankan sarannya, yaitu memperbaiki kredibilitas dimata *stakeholder*. Sumber daya yang profesional minimal harus memiliki dua persyaratan, yaitu kemampuan dalam bidang profesinya dan memiliki integritas yang tumbuh dan diamalkan dalam menjalankan tugasnya.³²

3. Jenis-Jenis Budaya Kerja

Adapun jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah:

a. Berdasarkan Proses informasi

1) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3) Budaya konsensus

³² Eko B. Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan...* hlm 96-99

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

4) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

b. Berdasarkan Tujuannya

Budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu:

- 1) Budaya organisasi perusahaan
- 2) Budaya organisasi publik
- 3) Budaya organisasi sosial³³

4. Fungsi Budaya Kerja

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut:

a. Sebagai sarana pembeda terhadap lingkungan

Organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan

³³ Faridhatul Anifah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Blue Bird Group Medan*, Skripsi, (Medan: Jurusan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNSU, 2013, hlm 7-8

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua diarahkan ke arah yang sama.

e. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya kerja. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

f. Membentuk perilaku bagi karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan berfungsi mengatasi masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasi perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari satuan dan tujuan fundamental budaya kerja untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Oleh karena itu budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.³⁴

5. Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, dan ekonomi)

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi

³⁴ Faridhatul Anifah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Blue Bird Group Medan*, Skripsi, (Medan: Jurusan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNSU, 2013, hlm 9-10)

tantangan berbagai dimasa yang akan datang. Adapun manfaat nyata dari penerapan suatu budaya kerja yang baik dalam suatu lingkungan organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, dan meningkatkan produktivitas kerja.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program latihan. Melalui program orientasi, anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, hadiah, tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2008) menyatakan adalah 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya kerja tersebut sebagai berikut:

1) Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

2) Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kelompok unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian

manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri. Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja.³⁵

7. Membangun Dedikasi Budaya Kerja

Didalam kerangka untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan maka dipersyaratkan beberapa hal yang bisa menjadi basis bagi penciptaan budaya kerja yang tinggi, antara lain adalah:

a. Kreativitas dan Kepekaan

Mengembangkan pekerjaan secara dinamis yang dapat mendorong ke arah efisiensi dan efektivitas. Pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien jika didasari oleh adanya kemampuan bekerja secara kreatifitas dan kepekaan yang tinggi. Tanpa

³⁵ Faridhatul Anifah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Blue Bird Group Medan*, Skripsi, (Medan: Jurusan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNSU, 2013, hlm 11-12

kreatifitas dan kepekaan sulit rasanya seseorang akan dapat menciptakan peluang bekerja dengan efektif dan efisien.

b. Disiplin dan Keteraturan kerja

Bekerja yang mengacu kepada Standar Operasional Prosedur (SOP). Setiap instansi yang bergerak di bidang pelayanan pastilah memiliki SOP. Melalui prosedur kerja yang telah distandarisasi maka akan terdapat ukuran-ukuran yang pasti dan jelas. Jika seseorang menyalahi SOP nya maka akan diketahui dan kemudian akan dapat merusak citra institusi tersebut di mata para pelanggannya. SOP dibuat agar para pelanggan akan memperoleh rasa kepuasan dalam pelayanan.

c. Keberanian dan Kearifan

Produk yang dihasilkan melalui pendelegasian wewenang yang berbasis pada Standart Pelayanan Minimum (SPM) dan Standart Operasional Prosedur (SOP). Seseorang akan memiliki keberanian untuk melakukan sesuatu jika aturan yang menjadi landasan pekerjaannya sangat jelas. Dan landasan kerja tersebut adalah SPM dan SOP. Keberanian saja tentu tidak cukup tanpa didasari oleh semangat kearifan yaitu melaksanakan sesuatu berdasar atas dorongan kemanusiaan dan lingkungan.

d. Loyalitas

Melakukan pekerjaan yang diarahkan terhadap tugas yang bersumber pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Loyalitas tidak diberikan secara personal akan tetapi kepada lembaga. Jadi bukan loyal kepada pimpinannya, atau atasannya tetapi kepada visi dan misi lembaga atau institusinya.

e. Semangat dan Motivasi

Bekerja yang didorong oleh keinginan memperbaiki keadaan secara perorangan maupun organisasional. Perubahan adalah kata kunci untuk mengembangkan institusi.

Namun demikian bukan hanya perubahan saja yang dituntut akan tetapi adalah perubahan yang didasari oleh semangat dan motivasi untuk berkembang dan maju. Bekerja harus didasari oleh semangat dan motivasi yang bersumber dari niat yang baik dan kuat. Niatlah yang akan menentukan sesuatu bisa dilaksanakan dan dicapai atau tidak. Makanya niat baik menjadi aspek utama dalam pengembangan menuju kemajuan.

Diatas itu semua, maka bekerja juga harus didasari oleh ketekunan dan kesabaran serta adil dan terbuka. Jika ini semua bisa dilaksanakan bukan tidak mungkin bahwa kita akan menjadi bangsa yang maju dengan pelayanan publik yang prima.³⁶

E. Penelitian Terdahulu

Berbagai studi telah dilakukan oleh para peneliti, Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kurniadi yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah, berdasarkan hasil koefisien korelasi berganda (R) adalah sebesar 0,863. Hal ini menunjukkan keeratan hubungan sangat kuat, kinerja Apotek berkah dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi sebesar 74,5%, Hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan F hitung lebih besar dari F tabel sehingga menunjukkan pengaruh yang signifikan.³⁷ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kurniadi adalah peneliti menambahkan dua variabel independen yaitu kompetensi karyawan dan budaya kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian Saputra yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Kecamatan Nalumsari

³⁶ Faridhatul Anifah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Blue Bird Group Medan*, Skripsi, (Medan: Jurusan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNSU, 2013, hlm 13-14

³⁷ Fajar Kurniadi, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah*, Skripsi, Prodi Manajemen, Universitas Widyatama, 2014

Kabupaten Jepara. Variabel budaya kerja, kompetensi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara silmutan yang didasarkan pada hasil pengujian nilai F hitung sebesar 81,678 memiliki nilai F hitung > dari nilai F tabel sebesar 3,132, dan Prob sig. Sebesar 0,000 dibawah 0,05. Dari hasil analisis regresi berganda ternyata variabel kompetensi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,921 yang berarti mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya kerja sebesar 0,330. Sedangkan pengaruh kontribusi atau peranan keedua variabel tersebut sebesar 69,67% terhadap peningkatan kinerja pegawai.³⁸ Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti mengambil kedua variabel tersebut yaitu budaya kerja dan kompetensi. Akan tetapi peneliti menambahkan satu variabel independen yaitu kompensasi finansial. Selain itu, peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian Prasetyo yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,284 dan t hitung (2,532) > t tabel (1,667); Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,364 dan t hitung (3,339) > t tabel (1,667) pada taraf signifikansi 5%.³⁹ Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti menambahkan dua variabel independen baru yaitu kompetensi karyawan dan budaya kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian dari Putri yang bertujuan untuk menguji Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada biro Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Jasa

³⁸Aji Saputra, *Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Nalumsari Kabupaten Jepara*, Skripsi, Prodi Manajemen, Universitas Muria Kudus, 2014

³⁹ Sigit Prasetyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening*, Skripsi, Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014

Marga PERSERO TBK. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan pada karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk pada Biro Manajemen Sumber Daya Manusia, artinya hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesis Alternatif (H_a) dalam penelitian ini diterima. Dapat dikatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan PT Jasa Marga berhubungan secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut.⁴⁰ Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti menambahkan dua variabel independen baru yaitu kompetensi karyawan dan budaya kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian dari Prasetyo yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Penelitian ini menunjukkan budaya kerja (eksplisit) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi; Budaya kerja (Implisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi; Budaya kerja (Eksplisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.⁴¹ Perbedaan dengan penelitian ini adalah peneliti menambahkan dua variabel independen baru yaitu kompetensi karyawan dan budaya kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

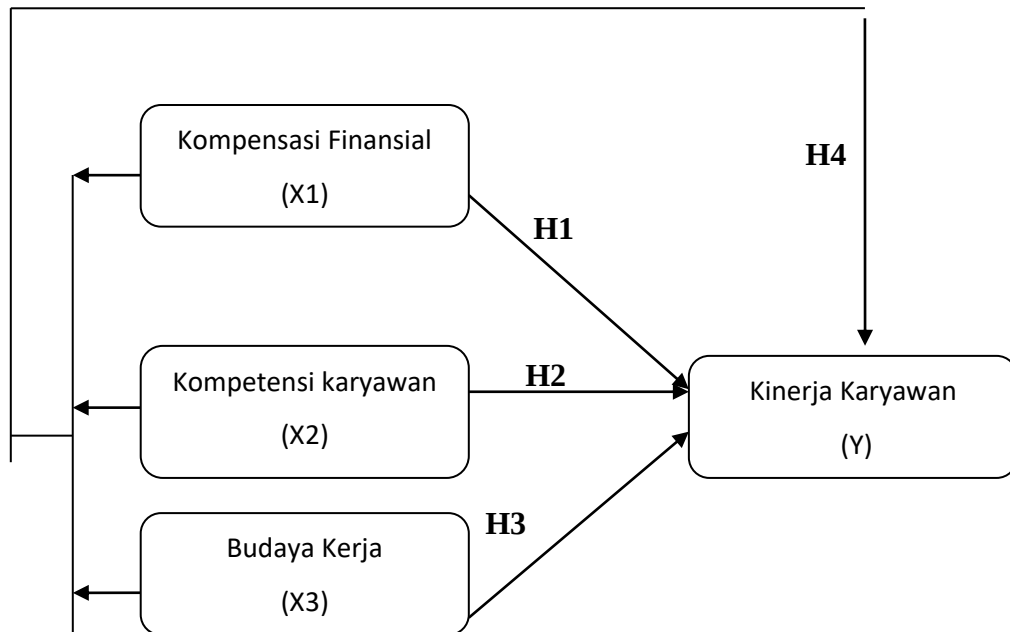
⁴⁰Ratry Rassno Putri, *Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Manajemen Sumber Daya Manusia PT Jasa Marga (PERSERO) TBK*, Skripsi, Universitas Indonesia, 2012

⁴¹ Agus Eko Prasetyo, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi*, Skripsi, Program Studi Ekonomi, Universitas Jember, 2011

F. Kerangka Konseptual

. Gambar 2.3

Kerangka Konseptual



X1 terhadap Y: Didasarkan pada teori Soekidjo.⁴² Teori Hadari Nawawi.⁴³
Diperkuat oleh penelitian Kurniadi.⁴⁴

X2 terhadap Y: Didasarkan pada teori Wibowo.⁴⁵ Teori Anwar.⁴⁶ Diperkuat oleh penelitian Aji⁴⁷

X3 terhadap Y: Didasarkan pada teori Eko B. Supriyanto⁴⁸. Diperkuat oleh penelitian Agus⁴⁹

⁴² Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 123.

⁴³ H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm. 316-323

⁴⁴ Fajar Kurniadi, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah*, Skripsi, Prodi Manajemen, Universitas Widyatama, 2014

⁴⁵ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2007), hlm.267

⁴⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 129

⁴⁷ Aji Saputra, *Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Nalumsari Kabupaten Jepara*, Skripsi, Prodi Manajemen, Universitas Muria Kudus, 2014

⁴⁸ Eko B Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan, jalan lurus menuju integritas*, (Jakarta: Pustaka LP3S Indonesia, 2006), hlm.90

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₄: Kompensasi finansial, kompetensi karyawan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁴⁹ Agus Eko Prasetyo, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi*, Skripsi, Program Studi Ekonomi, Universitas Jember, 2011