

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Organisasi dan Manajemen

2.1.1 Organisasi

Setiap individu disadari atau tidak disadari, sengaja maupun tidak disengaja selalu bergantung dan dipengaruhi oleh organisasi. Maka sudah tidak dapat dipungkiri lagi, bahwa kehidupan manusia tidak akan terlepas dari organisasi. Inilah salah satu hakikat hidup manusia yang diciptakan untuk selalu hidup dalam suatu organisasi atau berorganisasi. Hal ini dikarenakan manusia satu dengan yang lainnya saling membutuhkan dan saling memiliki keterbatasan kemampuan untuk memenuhi semua tujuannya.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian mengenai organisasi menurut para pakar, diantaranya dikemukakan oleh Farland yang dikutip Handayani (1985:25), bahwa “Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan”.

Sebagai bahan perbandingan, pengertian lain pun dikemukakan oleh Manullang yang dikutip oleh Hasibuan (2006:119) mengemukakan pengertian organisasi sebagai berikut :

Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembuatan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penempatan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja seefektif mungkin untuk mencapai tujuan. Secara singkat organisasi merupakan perbuatan diferensiasi tugas-tugas.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Siagian yang dikutip oleh Silalahi (2011:124), sebagai berikut :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah alat atau wadah yang terdiri atas kelompok orang yang menyumbangkan usahanya dan saling mengadakan kerjasama satu dengan yang lainnya sehingga terjalin hubungan hirarki untuk mencapai tujuan. Berangkat dari beberapa definisi di atas dapatlah kiranya dikemukakan ciri dari organisasi seperti yang dikemukakan oleh Handayani (1985:43), sebagai berikut :

- a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
- b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi saling berkaitan yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan
- c. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
- d. Adanya suatu tujuan

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi yang terstruktur dan fleksibel (dimungkinkan terjadi perubahan) terlihat apabila diingat bahwa bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat bergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan. Dengan organisasi terciptalah suatu keterpaduan pikiran, konsepsi, tindakan, dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing manusia yang terlibat didalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Demikian pula halnya pada pegawai di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung.

2.1.2 Manajemen

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran ditentukan oleh kemampuan manajemennya. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dicapai. Manajemen yang baik akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat. Manajemen yang baik pun perlu didukung oleh manajer yang memiliki kemampuan untuk mendayagunakan sumber daya manusia dan materiil (*human and material resources*). Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Istilah manajemen berasal dari kata *management*, yang bentuk infinitifnya adalah *to manage*, yang artinya mengatur, mengurus, melaksanakan, dan mengelola. Manajemen pun dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti kepemimpinan, tata pimpinan, ketatalaksanaan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan dan lain sebagainya.

Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang definisi manajemen. Pengertian manajemen menurut Hasibuan (2001:1), bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Selanjutnya pengertian organisasi lainnya dikemukakan oleh Siagian yang dikutip oleh Silalahi (2011:137), bahwa “Manajemen sebagai kemampuan

atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Berdasarkan pengertian tentang manajemen diatas, dapat diketahui bahwa manajemen suatu upaya mengatur serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan unsur yang menentukan dalam menggerakkan serta mengendalikan proses kegiatan administrasi dalam pencapaian tujuan.

Proses manajemen menurut Terry yang dikutip Handayani (1985:25), dengan menggunakan pendekatan “Proses daripada Manajemen” yang dikenal dengan POAC, terdiri atas :

- a) Perencanaan (*Planning*) adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendakinya.
- b) Pengorganisasian (*Organizing*) adalah menentukan, mengelompokkan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penugasan orang-orang dalam kegiatan-kegiatan ini, dengan menetapkan faktor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

- c) Penggerakan Pelaksanaan (*Actuating*) adalah usaha agar semua anggota kelompok suka melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasiannya.
- d) Pengawasan (*Controlling*) adalah proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar supaya pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola organisasi akan mengolah sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki organisasi terdiri dari enam unsur yaitu *man, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsur *man* (manusia) ini merupakan aspek penting yang harus dimiliki organisasi dan perlu diperhatikan dalam manajemen. Manusia sebagai unsur penggerak organisasi, yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang akan menggerakkan sumber daya lainnya bergerak.

Perlu kiranya peneliti memaparkan terlebih dahulu pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli. Berikut ini pengertian sumber daya manusia menurut Simamora (2006:8), yaitu :

Sumber Daya Manusia adalah asset organisasi yang paling penting dan membuat organisasi lainnya bekerja. Sumber Daya Manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki organisasi yang

menggerakkan organisasi dengan menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi.

Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peranan penting, karena sumber daya manusia sebagai unsur perencana, penggerak, dan penentu tujuan organisasi. Mengatur sumber daya manusia adalah sulit dan kompleks. Sehingga diperlukan manajemen sumber daya manusia untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan organisasi.

Selanjutnya, perlu kiranya peneliti menguraikan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia para ahli, salah satunya menurut Kiggundu yang dikutip oleh Gomes (1999:4), yaitu:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sarana-sarana dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Sebagai bahan perbandingan, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2009:6), bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain. Karena yang dikelola adalah manusia yang memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa dalam organisasi. Maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang

sangat luas terhadap berjalannya roda organisasi. dimana, aktivitas MSDM meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan SDM seperti pengadaan/rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian.

MSDM merupakan suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah :

- 1) Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job requirement* dan *job evaluaton*.
- 2) Penetapan, penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place* and *the right man on the right job*.
- 3) Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.

- 6) Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
- 7) Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja.
- 9) Pengaturan mutasi pegawai.
- 10) Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

- 1) Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif.

- 3) Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan
- 5) Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- 6) Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 7) Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai

sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal dalam konsistensi.

- 8) Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- 9) Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- 10) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11) Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab- sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964.

2.3 Kompensasi

Besarnya balas jasa yang ditentukan sebelumnya, sehingga pegawai mengetahui secara pasti besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang selanjutnya akan dipergunakan untuk memenuhi semua kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati pegawai. Jika balas jasa yang diterima pegawai semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Kompensasi merupakan suatu cara pimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai. Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan kompleks, namun paling baik bagi pegawai maupun organisasi.

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kaitannya dengan topik Hubungan Kompensasi Non Finansial dengan Prestasi Kerja di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung, maka kiranya penting untuk mengemukakan pengertian yang berpedoman kepada beberapa pendapat kompensasi yang salah satunya dikemukakan oleh Handoko (2000:155), bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima

para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Baginya, kompensasi merupakan balas jasa dalam berbagai bentuk yang diterima pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk organisasi.

Selanjutnya, pengertian menurut Nawawi (2003:315), bahwa “Kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja”. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan, bahwa kompensasi merupakan suatu penghargaan/ganjaran yang diberikan organisasi kepada pekerja/anggota/pegawai atas kerja yang dilakukannya sebagai kontribusinya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Sebagai perbandingan, pengertian kompensasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:118) dalam bukunya, bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada organisasi”. Baginya, kompensasi merupakan pendapatan yang diterima pegawai dalam berbagai bentuk sebagai imbalan atas pekerjaan yang diberikan pada organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawai, harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi sebagai proses pencapaian tujuan organisasi yang meliputi kemampuan, kecakapan, pendidikan dan yang telah diberikan organisasi. Jadi kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya atas kontribusinya kepada organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dan mampu menjamin kepuasan pegawai.

2.3.2 Jenis Kompensasi

Program kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia dan untuk kelangsungan hidup organisasi. Terdapat beberapa jenis kompensasi yang dapat dijalankan organisasi. Jenis kompensasi dikemukakan oleh Sihotang (2007:220), sebagai berikut :

“Kompensasi lebih luas daripada pembayaran gaji dan upah karena gaji atau upah lebih menekankan pada wujud finansial atau uang. Sedangkan kompensasi non finansial mencakup fasilitas barang, perumahan, tunjangan beras dan sembako, termasuk fasilitas kesehatan untuk berobat gratis pada dokter ahli dan spesialis”.

Berdasarkan gagasan Sihotang tersebut, bahwa kompensasi terbagi atas 2 jenis yaitu kompensasi yang berbentuk finansial (uang) yaitu berupa upah dan gaji, dan kompensasi non finansial yaitu berupa fasilitas barang, perumahan, tunjangan beras dan sembako, termasuk fasilitas kesehatan untuk berobat gratis pada dokter ahli dan spesialis yang ditanggung langsung oleh organisasi maupun dalam bentuk asuransi kesehatan.

Pendapat senada diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009:741), membagi kompensasi menjadi 2 bagian, yaitu :

- a) Kompensasi finansial langsung dan tak langsung (benefit). Contoh dari kompensasi finansial langsung adalah upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi finansial tak langsung yang berupa liburan, asuransi dan jasa perawatan anak.
- b) Kompensasi non finansial berupa pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan.

Pendapat lainnya, dikemukakan Syaifullah (2005:9), membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar yaitu :

- 1) Kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri atas :
 - a) kompensasi finansial.
 - b) kompensasi nonfinansial. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya,
 - a) Kompensasi langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi.
 - b) Kompensasi tidak langsung. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

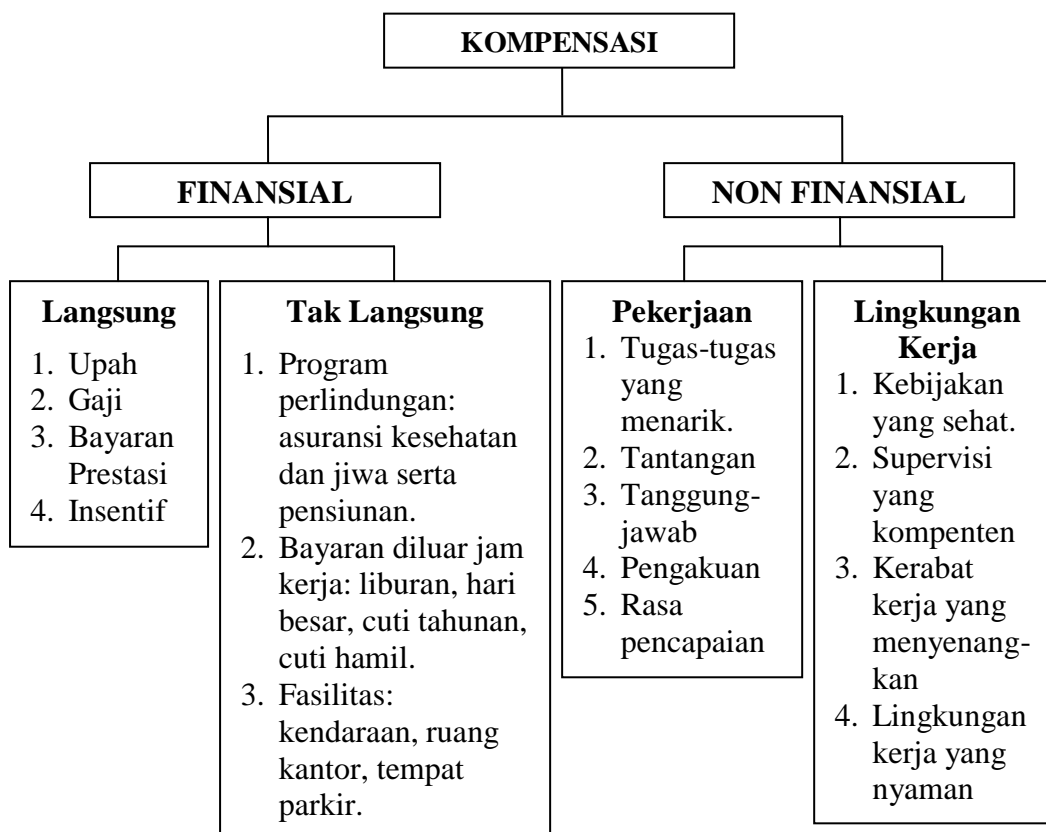
Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum kompensasi dapat terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk dan cara pemberiannya. Berdasarkan bentuk, kompensasi terbagi atas kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sedangkan berdasarkan cara pemberiannya, kompensasi terbagi atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Sementara itu, menurut Nawawi (2003:316), bahwa kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

- a) Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
- b) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
- c) Insentif. Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

2.3.3 Komponen Program Kompensasi

Komponen dari seluruh program kompensasi diperagakan dalam gambar 2.1. Secara kasar, komponen itu dapat dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, tunjangan dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.



GAMBAR 2.1
KOMPONEN PROGRAM KOMPENSASI

Sumber : Simamora (2006:443), dimodifikasi peneliti.

2.3.4 Tujuan Kompensasi

Sebagai bagian dari manajemen, kompensasi memiliki tujuan, salah satunya untuk menciptakan prestasi kerja pegawai, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kompensasi perlu diatur dengan baik yang pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai. Pengaruh utama yang mendorong seseorang bekerja dengan efektif dan efisien adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis.

Pemberian kompensasi harus dapat diukur menggunakan sistem yang baik. Sehingga tujuan pemberian kompensasi akan tercapai dengan maksimal. Hal ini diperkuat pendapat menurut Simamora (2006:449), bahwa “Tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum”.

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya memiliki sasaran yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian dalam hal pemberian kompensasi kepada para pegawai yang telah bekerja dengan keras, menghabiskan tenaga, waktu dan pikirannya untuk organisasi, juga memiliki sasaran tertentu. Adapun sasaran dengan pemberian kompensasi menurut Saydam (1995:241), sebagai berikut :

- a) Untuk menjamin sumber nafkah pegawai beserta keluarganya;
- b) Meningkatkan prestasi kerja para pegawai;
- c) Meningkatkan harga diri para pegawai;
- d) Mempererat hubungan kerja antar pegawai dan perusahaan;
- e) Mencegah pegawai meninggalkan perusahaan;
- f) Meningkatkan disiplin kerja;

- g) Perusahaan dapat mengefisienkan tenaga pegawai yang potensial;
- h) Perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasaran;
- i) Mempermudah perusahaan mencapai tujuan;
- j) Melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- k) Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi maju.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi pada pegawai merupakan usaha organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki potensial. Sehingga apabila kompensasi mampu dikelola dengan baik, akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

2.4 Kompensasi Non Finansial

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para pegawai adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat diartikan sebagai sistem balas jasa kepada pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan pada organisasi. Balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawainya dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

2.4.1 Pengertian Kompensasi Non Finansial

Bentuk balas jasa yang paling atraktif dan paling potensial untuk memotivasi kinerja karyawan menurut Walker yang dikutip oleh Marwansyah (2010:277), bahwa :

“Kompensasi non finansial yang terkait dengan kinerja, tanggungjawab, pekerjaan yang menantang, otonomi, dan wewenang untuk bertindak, dan pengembangan diri. Sebagai contoh pengakuan terhadap prestasi yang diperoleh dari manajer, rekan kerja, atau konsumen”.

Baginya kompensasi non finansial berkaitan dengan hasil kerja pegawai, tanggungjawab pegawai kepada pekerjaannya, dan pekerjaan yang menantang, adanya pemberian wewenang untuk bertindak dan pengembangan diri pegawai. Selanjutnya pengertian kompensasi non finansial menurut Simamora (2006:444), bahwa :

Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Lebih lanjut menurut Sikula yang dikutip Hasibuan (2001:120), bahwa “*A service would be things like a company cars, athletic field, Christmas party etc* (servis atau kompensasi non finansial adalah berupa fisik/barang, seperti mobil perusahaan, lapangan atletik, pesta natal dan lain-lain)”.

Pendapat senada dikemukakan oleh Bangun (2012:257), bahwa :

Kompensasi non finansial adalah penghargaan diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan, dan lingkungan organisasinya. Kompensasi semacam itu dapat berupa kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan pembagian pekerjaan yang menarik.

Selanjutnya pengertian lainnya dikemukakan oleh Schuler dan Jackson yang dikutip Bangun (2012:257), bahwa :

Imbalan nonfinansial adalah berupa imbalan karir (berupa rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, dan peluang kenaikan penghasilan), dan imbalan sosial (simbol status, pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas, dan persahabatan).

Melihat uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial merupakan bentuk balas jasa atau imbalan yang diterima pegawai atas

pekerjaan yang berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan mampu menjamin kepuasan pegawai yang diberikan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4.2 Tujuan Kompensasi Non Finansial

Tujuan dari pemberian kompensasi non finansial menurut Ranupandojo dan Husnan (2008:151), sebagai berikut:

- a) Bagi Perusahaan
Untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat yang lebih tinggi, serta dapat menggunakan faktor produksi dengan seefektif dan seefisien mungkin.
- b) Bagi Karyawan
Agar karyawan memperoleh banyak keuntungan, seperti misalnya mendapat sesuatu yang lebih dan mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja sebaik-baiknya.

Menurut Ranupandojo dan Husnan bahwa tujuan pemberian organisasi dapat dinikmati oleh organisasi maupun pegawai. Bagi organisasi, melalui pemberian kompensasi dapat meningkatkan produktivitas, disiplin dan semangat kerja pegawai. Sedangkan bagi pegawai pemberian kompensasi dapat mencapai sesuatu yang lebih berguna bagi dirinya serta dapat memotivasi diri untuk dapat mengembangkan diri sehingga mampu bekerja dengan sebaik mungkin.

2.4.3 Komponen Kompensasi Non Finansial

Setelah mengemukakan pengertian dan tujuan kompensasi non finansial diatas. Selanjutnya sebagai pendukung dalam penelitian, maka peneliti menggunakan komponen kompensasi non finansial yang dikemukakan oleh

Simamora (2006:443), bahwa kompensasi non finansial terbagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Pekerjaan, antara lain :
 - a) Tugas-tugas yang menarik
 - b) Tantangan
 - c) Tanggung jawab
 - d) Pengakuan
 - e) Rasa pencapaian
- 2) Lingkungan kerja terdiri atas :
 - a) Kebijakan-kebijakan yang sehat
 - b) Supervisi yang kompeten
 - c) Kerabat kerja yang menyenangkan
 - d) Lingkungan kerja yang nyaman

2.5 Prestasi Kerja

Organisasi merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Menuntut adanya prestasi kerja yang baik dari setiap individu sebagai bagian dari sistem, dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara prestasi kerja perorangan (*individual performance*) dengan prestasi kerja lembaga (*institutional performance*). Apabila prestasi pegawai baik, maka kemungkinan besar prestasi kerja organisasi juga baik. Kegiatan yang umumnya dinilai dalam suatu organisasi adalah prestasi kerja pegawai, yaitu bagaimana seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

2.5.1 Pengertian Prestasi Kerja

Pada umumnya, prestasi kerja sebagai ukuran kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi pengertian prestasi kerja menurut LAN (200:50) yang dikutip Sedarmayanti, bahwa "*Performance*

diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja / unjuk kerja / penampilan kerja”. Berdasarkan pengertian tersebut, maka prestasi kerja sama dengan kinerja yang berarti pula pelaksanaan kerja, capaian kerja pegawai.

Lebih lanjut, pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (2001:94), bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Baginya, prestasi kerja merupakan hasil pekerjaan seseorang atas pekerjaan yang dibebankan diselesaikan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Pengertian prestasi kerja lainnya yang dikemukakan Mangkunegara (2010:9) bahwa, “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Baginya, prestasi kerja dapat diukur secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang atas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kemudian, pengertian prestasi kerja menurut Handoko (2007:135), bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya”. Baginya, prestasi kerja sebagai bahan penilaian organisasi terhadap hasil kerja pegawainya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dinilai dari kualitas maupun kuantitas kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab

yang diberikan kepadanya dengan mengerahkan seluruh kemampuan dalam dirinya serta sebagai bahan evaluasi organisasi terhadap hasil kerja anggotanya.

2.5.2 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan alat Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia. Penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) memiliki beberapa istilah, yaitu *Merit Rating*, *Behavioral Assesment*, *Employee Evaluation*, *Personal Review*, dan sebagainya.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Bambang (2002:101), bahwa “Penilaian prestasi kerja diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi perkembangannya”. Jika pelaksanaan pekerjaan diselesaikan sesuai atau melebihi uraian tugas, maka dapat dikatakan bahwa pekerjaan berhasil diselesaikan dengan baik, begitu pula sebaliknya.

Menurut Bambang (2002:102) melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan dihasilkan yang selanjutnya akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selajutnya, seperti :

- a) Untuk mengukur prestasi kerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
- b) Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan perkembangan.
- c) Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal.

- d) Untuk mengumpulkan data yang dipergunakan guna menetapkan pemberian insentif.

Dengan pengertian dan sasaran diatas, maka pada dasarnya penilaian prestasi kerja adalah usaha membandingkan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh pegawai.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (2008:126), sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, yaitu mengenai output perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja "extra".
3. Dapat tidaknya diandalkan, yaitu dengan mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan.
4. Sikap, yaitu sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, dan pekerjaan serta kerjasama.

2.5.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia memiliki arti yang sangat penting. Hal ini dikarenakan setiap pegawai menginginkan penghargaan dan pengakuan dari pimpinan organisasi. Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi, menurut Sedarmayanti (2009:22), sebagai berikut :

- a. Peningkatan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.
- b. Kesempatan kerja yang adil. Adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga

- memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
 - e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik.
 - f. Kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
 - g. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.6 Hubungan Kompensasi Non Finansial Dengan Prestasi Kerja

Peran pegawai sebagai sumber daya manusia sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga organisasi pun harus memperhatikan kebutuhan sumber daya manusia, baik kebutuhan secara materi maupun non materi. Maka organisasi harus menetapkan kompensasi, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial secara tepat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Diharapkan dengan pemberian kompensasi non finansial mampu mendorong pegawai untuk meraih prestasi kerja yang maksimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi non finansial memiliki korelasi dengan prestasi kerja. Hal ini dipertegas Saydam (1995:242), bahwa :

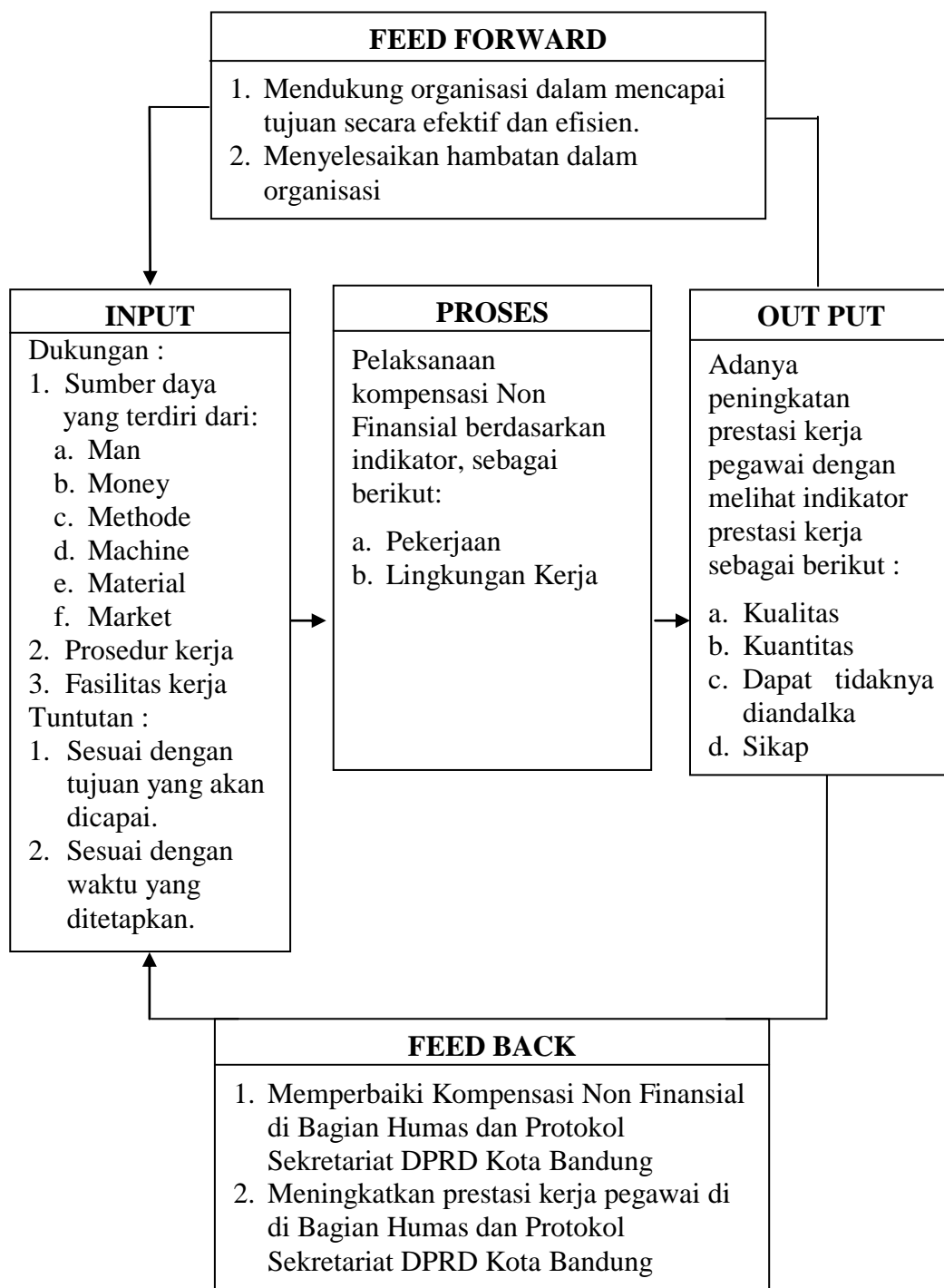
Adanya pemberian kompensasi yang setimpal bukan saja dapat mempengaruhi kondisi mental para pegawai, juga akan dapat menentramkan batin pegawai tersebut untuk bekerja lebih tekun, lebih mempunyai inisiatif. Pemberian kompensasi yang tidak memadai akan meresahkan para pegawai, akan menurunkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi

kerja ini, organisasi tidak segan-segan memberikan kompensasi yang layak bagi para pegawai sesuai dengan kemampuan organisasi sendiri.

Untuk lebih mempertegas pendapat diatas, maka Siagian (2014:253) mempertegas hubungan kompensasi non finansial dengan prestasi kerja, sebagai berikut :

Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Artinya, jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga akan lebih adil. Dikatakan wajar sebab ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan kekarayaan para anggota organisasi, seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas bahkan pemogokan serta keinginan pindah ke organisasi lain.

Berdasarkan kedua pengertian diatas, membuktikan bahwa kompensasi non finansial perlu diperhatikan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Keduanya memiliki hubungan satu sama lain. Hal ini terlihat jika kompensasi non finansial dapat dipenuhi dengan tepat maka prestasi kerja pun akan tinggi, sehingga kompensasi non finansial merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi non finansial dengan prestasi kerja pegawai. Maka peneliti menggambarkan paradigma kerangka pemikiran sebagai berikut:



GAMBAR 2.2

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Sumber : - Simamora (2006:443).

- Ranupandojo dan Husnan (2008:126), dimodifikasi peneliti.

Keterangan :**1. Input (Masukan)**

Merupakan masukan-masukan dalam suatu system pendekatan yang dapat dijadikan bahan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Masukan dalam suatu sistem tidak terlepas dari The Six M “Tool of Management” yang merupakan unsur manajemen untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

a. Sumber Daya**• Man**

Manusia merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Manusia sini maksudnya yaitu para pegawai yang berada di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung yang menentukan pencapaian tujuan.

• Money

Uang merupakan salah satu unsur penting untuk memodali seluruh kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

• Methode

Metode merupakan suatu cara dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan. Suatu tata kerja yang baik maka akan

memperpanjang jalannya pekerjaan di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

- **Machine**

Mesin (alat) merupakan unsur yang dapat memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

- **Material**

Bahan-bahan merupakan unsur untuk menciptakan sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

- **Market**

Pasar merupakan unsur untuk menyebarluaskan semua hasil-hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

b. Prosedur Kerja

Prosedur kerja merupakan pelaksanaan pekerjaan pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung yang diberikan kewenangan Keputusan

c. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan sarana yang sangat mendukung dalam proses kerja Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung, karena dengan fasilitas kerja yang baik maka akan menunjang prestasi kerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

2. Proses

Input/masukan yang telah ada untuk dimanfaatkan dengan sebaik mungkin, dalam proses pemberian kompensasi non finansial untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai berlandaskan pada indikator kompensasi non finansial yang dilaksanakan oleh Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung, sehingga kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

3. Output

Merupakan hasil yang telah ditempuh melalui proses kerja yang dilakukan oleh para pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung, serta didukung oleh sumber daya lainnya, sehingga diperoleh suatu hasil kerja. Apabila indikator-indikator prestasi kerja pegawai dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka prestasi kerja pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.

4. Feed Forward

Feed Forward merupakan umpan depan, seluruh input dalam organisasi sangat menentukan output yang dihasilkan. Sehingga apabila menginginkan output yang optimal, maka input pun harus dioptimalkan dengan efektif dan efisien.

5. Feed Back

Setelah melalui input, proses dan output tersebut, maka semua masukan yang diproses melalui indikator-indikator kompensasi non finansial diharapkan menghasilkan peningkatan prestasi kerja pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat DPRD Kota Bandung.