

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

##### 1. Ferry Yusnita (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Ferry Yusnita (2005) tentang pengaruh imbalan finansial dan non finansial terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada PT. Telkom Kandatel Madiun). Penelitiannya mengkonsepkan imbalan sebagai variabel pengikat dioperasionalkan kedalam dua macam variabel antara lain imbalan finansial berupa gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ), tunjangan ( $X_3$ ) dan imbalan non finansial berupa promosi ( $X_4$ ), pengembangan diri ( $X_5$ ) dan lingkungan kerja ( $X_6$ ). Sedangkan variabel terikatnya adalah variabel prestasi kerja ( $Y$ ). Dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa pemberian imbalan finansial dan non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan.

##### 2. Dian Aprilia Anggraeni (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Aprilia Anggraeni (2007) tentang pengaruh imbalan finansial dan imbalan non finansial terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada asuransi jiwa bersama Bumi Putera Cabang Malang). Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti diperoleh

hasil bahwa variabel imbalan finansial ( $X_1$ ) yang terdiri dari gaji, insentif dan tunjangan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (Y) yang terdiri dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang berarti bahwa semakin meningkatnya imbalan finansial maka prestasi kerja karyawan juga semakin meningkat. Sedangkan pada variabel imbalan non finansial ( $X_2$ ) yang terdiri atas pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja (Y).

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Imbalan**

#### **a. Pengertian Imbalan**

Menurut Hasibuan (2009:118) imbalan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:83) proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial). Menurut Hasan (2002:173) imbalan adalah

merupakan pengganti atas jasa yang telah diberikan oleh pekerja kepada pihak lain atau majikan.

Jenis imbalan yang diberikan pada pegawai menurut Siagian (2009:254) dapat berbentuk imbalan finansial dan imbalan non finansial. imbalan finansial adalah segala sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan imbalan non finansial adalah imbalan yang diterima karyawan dalam bentuk non finansial, seperti pujian pengakuan hasil kerja dan penghargaan. Dalam penelitian Siagian menyatakan bahwa di bagian kepegawaian, hadiah yang bersifat uang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Berdasarkan dari pengertian imbalan, maka dapat disimpulkan bahwa imbalan merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding dengan jasa atau kontribusi seorang karyawan terhadap tanggung jawab atas pekerjaan seorang karyawan kepada perusahaan tersebut. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa bentuk-bentuk imbalan seperti upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian setiap karyawan atau pegawai oleh perusahaan sebagai sesuatu yang sebanding sebagai balas jasa. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Selain itu, Imbalan merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana

dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis imbalan untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi.

Sistem imbalan dalam organisasi harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan. Sebagai seorang karyawan yang bekerja disebuah perusahaan, baik diperusahaan swasta maupun instansi pemerintah, tentunya berharap akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar atau primer yaitu kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun untuk berprestasi, afiliasi, kekuatan atau aktualisasi diri. Oleh karena itu, penghasilan yang dikenal dengan Imbalan yang menjadi hak setiap karyawan, menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan individu.

Sebagaimana pendapat para psikolog yang menyatakan bahwa individu mempunyai banyak kebutuhan, tetapi hanya sebagian yang dapat secara langsung dipuaskan dan berprestasi dengan uang, sedangkan kebutuhan lainnya dapat dipuaskan secara tidak langsung dengan uang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1996, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh

perusahaan untuk pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung. Dengan demikian tidak diragukan lagi bahwa uang masih tetap merupakan motivator paling penting, untuk itu perusahaan dituntut untuk dapat menetapkan kebijakan imbalan yang paling tepat, agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan sekaligus untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Selain itu, dari beberapa definisi diatas tampak jelas bahwa para ahli memberi pengertian imbalan yang berbeda meskipun pada dasarnya tidak terjadi suatu perbedaan yang mencolok, bahkan mengandung pengertian tujuan yang sama yaitu merupakan balas jasa, ganti kontribusi dan sebagai penghargaan atau ganjaran bagi karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan.

## **b. Pengertian Imbalan Finansial dan Imbalan Non Finansial**

### **1) Pengertian Imbalan Finansial**

Menurut Hasan (2002:174) imbalan finansial adalah imbalan yang berupa uang (finansial) yang dihitung menurut daya belinya. Menurut Sunyoto (1999:94) menyatakan bahwa imbalan finansial adalah seluruh imbalan kepada karyawan di luar pekerjaan itu sendiri. Imbalan finansial ini harus merupakan bagian dari pembayaran yang dilakukan oleh manajernya yang langsung atau oleh pejabat yang mewakili perusahaan dan imbalan finansial

ini berbentuk uang dan ada juga yang tidak berbentuk uang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Imbalan finansial yang paling universal adalah uang, misalkan seperti gaji, bonus, premi, berbagai tunjangan, dan lain-lain. Selain itu, imbalan finansial adalah seluruh pembayaran yang diberikan kepada karyawan berupa finansial (uang) baik langsung dan secara periodik (seperti gaji dan upah) maupun yang tidak langsung dan secara tidak periodik sesuai dengan prestasi kerja karyawan (tunjangan dan berbagai macam jasa lainnya).

Pada umumnya, imbalan finansial yang berupa gaji atau upah diberikan oleh perusahaan setiap minggu atau setiap bulan. Sedangkan untuk tunjangan lain tergantung dari kebijakan perusahaan yang bersangkutan. Imbalan finansial juga memiliki proses yang berkaitan dengan pemberian gaji serta ketentuan mengenai tunjangan dan pensiun karyawan.

## **2) Pengertian Imbalan Non Finansial**

Pengertian imbalan non finansial adalah suatu kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Sunyoto (1999:94). Menurut Hasan (2002:174) merupakan berupa sejumlah benda atau bagian kebutuhan lainnya yang telah terwujud dan tinggal memanfaatkannya, misalnya beras dan lauk pauk. Pengertian yang lainnya mengenai imbalan non finansial adalah segala sesuatu

imbangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan selain dalam bentuk uang. Selain itu, imbalan non finansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk bukan finansial (uang) seperti pujian, suasana kerja yang kondusif, pengakuan atas hasil kerja mereka dan lain-lain.

Imbalan non finansial terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan dan peluang adanya promosi. Imbalan non finansial bisa memiliki dampak yang sangat awet pada motivasi dan komitmen daripada sekedar imbalan uang. Proses imbalan non finansial memainkan peran penting dalam pengembangan dan implementasi strategi imbalan keseluruhan (Sunarto, 2004:4).

### c. Bentuk dan Macam Imbalan

Menurut Hasan (2002:174) selain bentuk imbalan berupa uang (finansial) atau barang (non finansial), juga masih terdapat bentuk-bentuk imbalan yang lain diantaranya sebagai berikut :

#### 1) Imbalan Tetap dan Imbalan Tidak Tetap

- Imbalan tetap yaitu, imbalan yang diberikan kepada para pekerja walaupun hari libur atau perusahaan tidak memproduksi.
- Imbalan tidak tetap yaitu, imbalan yang sifatnya berubah-ubah menurut pekerjaan atau menurut ketentuan perusahaan.

#### 2) Imbalan Tenaga Kerja Langsung dan Tidak Langsung

- Imbalan tenaga kerja langsung yaitu, imbalan yang diberikan kepada tenaga kerja yang terlibat langsung proses produksi.

- Imbalan tenaga kerja tidak langsung yaitu, imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi, seperti tenaga kerja di bagian administrasi, keuangan, keamanan dan kesehatan.

#### **d. Strategi Imbalan**

##### **1) Pengertian Strategi Imbalan**

Menurut Sunarto (2004:50) strategi imbalan adalah memberi arahan spesifik mengenai bagaimana organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan perilaku dan hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnisnya.

##### **2) Basis Strategi Imbalan**

Strategi harus didasarkan pada keyakinan bahwa sumber nilai yang paling utama adalah manusia. ini berarti bahwa proses imbalan harus secara kreatif merespon kebutuhan orang sekaligus kebutuhan organisasi. Basis strategi imbalan adalah kebutuhan organisasi terhadap prestasi kerja dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang sebagaimana yang diungkapkan dalam strategi korporat (nilai-nilai budaya perusahaan). strategi imbalan bisa mendukung perubahan, memperkuat dan memvalidasi kepercayaan bisnis.

### 3) Pencapaian Tujuan Korporat

Strategi imbalan pada pencapaian organisasi apabila (Sunarto, 2004:51) :

- a) Mengintegrasikan strategi dan kebijakan imbalan dengan strategi utama untuk mencapai pertumbuhan dan meningkatkan kinerja.
- b) Menopang nilai-nilai organisasi, terutama nilai-nilai yang berkaitan dengan inovasi, kerja sama tim, fleksibilitas, pelayanan pelanggan dan mutu.
- c) Sesuai dengan gaya dan budaya manajemen organisasi sedang berlaku.
- d) Mendorong perilaku yang diinginkan dari semua level karyawan dengan menunjukkan kepada karyawan mengenai jenis-jenis perilaku yang diberi imbalan, bagaimana perilaku dijalankan dan bagaimana harapan mereka akan terpenuhi.
- e) Memberikan keunggulan kompetitif yang diperlukan organisasi untuk menarik dan mempertahankan keterampilan yang dibutuhkan organisasi.
- f) Memungkinkan organisasi mendapatkan nilai sesuai dengan nilai uang yang dikeluarkan dalam praktek imbalan.

### 4) Karakteristik Strategi Imbalan

Strategi imbalan ditandai oleh keragaman dan dikondisikan oleh peninggalan masa lalu dan realitas saat ini.

Strategi imbalan terutama berkaitan dengan arah yang harus diikuti organisasi dalam mengembangkan tingkat imbalan finansial dan non finansial. Karakteristik strategi imbalan akan berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut (Sunarto, 2004:51) :

- a) Tuntutan strategi bisnis, mencakup hambatan bisnis.
- b) Bagaimana kinerja bisnis diarahkan dengan mempengaruhi perilaku penting individu dan organisasi.
- c) Membantu mencapai perubahan budaya.
- d) Memenuhi sasaran untuk memastikan organisasi mendapat dan mempertahankan karyawan bermutu.
- e) Memadukan kompetensi inti organisasi dengan kompetensi individu.
- f) Mendukung perubahan organisasi, misalnya memperkenalkan *broadbanding* (penggolongan jabatan dengan batasan lebih luas).
- g) Pengembangan struktur gaji yang kompetitif.
- h) Memastikan bahwa kebijakan imbalan digunakan untuk menyampaikan pesan mengenai harapan dan nilai-nilai organisasi.
- i) Mencapai keseimbangan yang tepat antara imbalan untuk kinerja individu, tim dan organisasi.
- j) Mengubah keseluruhan proses imbalan yang memadukan campuran terbaik antara imbalan finansial dan non finansial serta tunjangan karyawan.
- k) Menyusun proses imbalan dengan fleksibilitas yang memadai dalam organisasi yang berubah cepat dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan bergejolak.
- l) Menyesuaikan proses imbalan dengan kebutuhan serta harapan individu.

Strategi imbalan harus didukung dengan rencana tindakan yang realistis dan harus memasukkan penghitungan resiko dalam menghadapi masalah pada pelaksanaannya.

## 5) Mengembangkan Strategi Imbalan

Tujuan mengembangkan strategi imbalan adalah mendapatkan strategi imbalan yang memastikan bahwa kebijakan dan proses imbalan sesuai dengan tujuan bisnis dan manajemen sumber daya manusia, mengarahkannya pada sasaran yang sama, serta bisa berjalan dalam pelaksanaannya. Dasar dari strategi imbalan adalah strategi bisnis dan strategi manajemen SDM, budaya, suasana dan praktek manajemen dalam organisasi, jenis orang yang dipekerjakan serta pengaturan imbalan di masa lalu dan saat ini. Pertimbangan pasar dan pemerintah akan mempengaruhi strategi imbalan serta akan menentukan pengembangan kebijakan dan praktek imbalan.

### e. Kebijakan Imbalan

Kebijakan imbalan menurut Sunarto 2004:53 memberi panduan untuk mengimplementasikan serta mendesain proses imbalan. kebijakan imbalan akan sangat dipengaruhi oleh falsafah imbalan organisasi. Kebijakan imbalan akan berkaitan dengan sebagai berikut :

### 1) Tingkat Imbalan

Kebijakan tingkat imbalan menunjukkan apakah perusahaan membayar gaji yang tinggi, gaji rata-rata, atau bahkan membayar gaji dibawah rata-rata. Kebijakan gaji, dimana disebut “posisi gaji” tergantung pada sejumlah faktor. Faktor tersebut mencakup seberapa tinggi prestasi dituntut karyawannya, tingkat persaingan untuk mendapatkan orang berkualitas baik, posisi imbalan yang diberlakukan, budaya organisasi, mampu tidaknya perusahaan membayar gaji tinggi.

### 2) Besarnya Imbalan dan Persamaan Pasar

Kebijakan imbalan perlu dirumuskan dengan memperhitungkan pengaruh pasar, tetapi bukan harus sama persis dengan “tingkat harga” pasar. Kebijakan ini akan dipengaruhi oleh falsafah imbalan organisasi dan tekanan bisnis untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan staff atau karyawan berkualitas tinggi. Setiap perusahaan harus menarik dan mempertahankan staff atau karyawan yang banyak dibutuhkan dimana “harga imbalan” di pasar pasti tinggi, sehingga kemungkinan harus mengorbankan persamaan internal ideal untuk menghadapi kenyataan di pasar.

### 3) Hubungan Imbalan Dengan Kinerja Bisnis

Aspek kebijakan imbalan menghubungkan kinerja bisnis dengan gaji. Kebijakan ini memperhitungkan seberapa jauh besarnya gaji mengikuti hasil bisnis. Kemampuan membayar dan besarnya nilai yang diperoleh organisasi dan besarnya uang yang dikeluarkan untuk gaji juga menjadi pertimbangan yang penting. kebijakan ini akan mencakup bagaimana pengoperasian bagi hasil dan bagi keuntungan.

### 4) Imbalan Kontingen

Kebijakan imbalan perlu menentukan apakah organisasi ingin memberi gaji atas kinerja, keterampilan atau kompetensi. Jika ya, seberapa besar gaji yang didasarkan atas kinerja, keterampilan atau kompetensi dan dalam keadaan seperti apa gaji tersebut diberikan. Contoh : terdapat kebijakan bonus dibayarkan kepada yang memiliki kinerja menonjol, tetapi agar efektif besarnya minimal 5 persen dan maksimum 25 persen dari gaji pokok. Kebijakan ini mengindikasikan pendekatan yang digunakan dalam menghubungkan gaji dengan kinerja individu, tim atau organisasi.

### 5) Fleksibilitas

Kebijakan imbalan harus mempertimbangkan seberapa fleksibel proses imbalan beroperasi dalam menanggapi kondisi

yang berubah cepat. Kebijakan imbalan juga harus mempertimbangkan untuk mengadopsi struktur organisasi yang tidak begitu kaku, pendekatan manajemen yang agak luwes, serta perubahan atau variasi kebutuhan perusahaan dan karyawannya.

6) Melibatkan karyawan

Kebijakan dan praktek imbalan akan diterima dan pahami serta akan menjadi efektif, jika karyawan dilibatkan dalam proses desain dan pengolaan imbalan. Keterlibatan karyawan sangat penting terutama dalam evaluasi jabatan dan penetapan metode pengukuran dan penilaian kinerja, serta menghubungkan imbalan dengan kinerja tersebut.

7) Mengoptimalkan Pada Karyawan

Proses imbalan merupakan media untuk menyampaikan pesan kepada karyawan mengenai nilai-nilai organisasi dan kontribusi yang diharapkan dari mereka untuk memegang nilai-nilai tersebut dan mencapai tujuan organisasi. Sangat penting untuk mengkomunikasikan kepada individu, tim atau badan-badan perwakilan mengenai untuk apa proses imbalan dibuat, bagaimana mereka melakukannya, bagaimana mereka melakukannya, apa dampaknya terhadap karyawan, manfaat apa yang akan diperoleh oleh karyawan dan dibagian mana

individu atau tim diharapkan bisa terlibat, paket gaji total dan tunjangan-tunjangan dibuat.

#### f. Tujuan Imbalan

Menurut Sunarto (2004:5) tujuan imbalan terbagi menjadi beberapa bagian diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan kinerja organisasi.
- 3) Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dengan budaya perusahaan dan memastikan bahwa imbalan membantu organisasi merespon perubahan.
- 4) Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang diberi imbalan dan menetapkan cara pemberian imbalan melalui penggajian serta proses manajemen kinerja.
- 5) Mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja dan bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal.
- 6) Memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi, gaji berbasis keterampilan dan manajemen kinerja yang efektif.
- 7) Bersaing dalam pasar tenaga kerja dengan member gaji yang kompetitif yang bisa menarik dan mempertahankan karyawan bermutu tinggi.
- 8) Memotivasi semua anggota organisasi mulai dari tenaga kerja di pabrik sampai ke dewan direksi melalui kombinasi imbalan finansial dan non finansial yang tepat.
- 9) Memajukan kerja sama tim melalui penggunaan penggajian tim serta dorongan memiliki keterampilan dengan memberi imbalan perilaku kolaboratif.

- 10) Meningkatkan fleksibilitas melalui penggantian hierarki dan struktur penggajian yang lebih luwes. Struktur *broadbanding*, memfungsikan evaluasi jabatan sebagai proses untuk memenuhi kebutuhan khusus tertentu.
- 11) Mencapai prinsip keadilan dalam memberi imbalan.

#### **g. Fungsi Imbalan**

Pemberian imbalan yang adil dan layak sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Hasan, 2002:174). Dalam bagian ini, akan dijelaskan fungsi imbalan dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

##### **1) Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien**

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian imbalan yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi, akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari pekerjaan yang imbalannya rendah ke pekerjaan yang imbalannya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

##### **2) Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efektif**

Dengan pemberian imbalan yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, perusahaan tersebut akan memperoleh manfaat atau keuntungan yang maksimal. Di sinilah prestasi kerja karyawan menentukan.

##### **3) Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Perusahaan**

Sebagai tindak lanjut dari penggunaan sumber daya secara efektif, maka dapat diharapkan hal ini mendorong terjadinya stabilitas dan pertumbuhan perusahaan ke arah yang positif. Dapat dibayangkan jika sistem imbalan tidak tepat, maka tentu akan membuat perusahaan labil dan mudah mengalami goncangan.

#### h. Peran Imbalan

Selain dari fungsi-fungsi tersebut, imbalan memiliki suatu peran yang baik terhadap perusahaan maupun karyawan yang terbagi menjadi beberapa bagian yaitu sebagai berikut :

1) Sebagai *economic security* untuk karyawan dan keluarganya

Karyawan menerima imbalan adalah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka, atau dengan kata lain untuk memenuhi kebutuhan ekonomi mereka. Dengan adanya kepastian imbalan yang diterima secara periodik (misalnya setiap bulan), maka ada jaminan “*economic security*” karyawan dan keluarganya.

2) Sebagai motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja

Dalam memberikan imbalan yang lebih baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik dan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, maka ongkos karyawan atau per unit produksi menjadi makin rendah.

3) Sebagai penjaga keseimbangan keadilan pemberian imbalan

Pemberian imbalan yang tinggi harus dihubungkan dengan prestasi kerja yang tinggi pula. Sehingga ada keseimbangan antara *input* dan *output* dalam perusahaan. Dengan pemberian imbalan yang tinggi melalui syarat-syarat tertentu juga dapat

mencegah timbulnya kecemburuan atau konflik di dalam perusahaan dan setiap karyawan memperoleh imbalan yang tinggi bila menunjukkan prestasi kerja yang baik tanpa memandang siapapun orangnya.

4) Sebagai alat kontrol bagi perusahaan

Dengan imbalan yang tinggi, maka manajemen perusahaan dapat mengontrol cara kerja karyawan. Para karyawan tidak dapat mengelak dari tugas dan tanggung jawabnya karena telah mendapatkan balas jasa yang layak dari perusahaan. Dengan demikian pihak perusahaan memiliki mekanisme kontrol yang efektif terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

**i. Sistem Imbalan Yang Efektif**

Menurut Siagian (2009:257) dalam usaha mengembangkan suatu system imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yang diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan Analisis Pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan di usahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "point" untuk setiap pekerjaan.

- 3) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survey dapat berupa instansi pemerintahan yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- 4) Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di tempat lain. dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

## 2. Prestasi Kerja

### a. Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian prestasi kerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan olehnya (Mangkunegara, 2011:67). Menurut Hasan (2002:176) prestasi kerja adalah merupakan penampilan kerja karyawan dalam upaya mengembangkan diri demi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan dari pengertian prestasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan merupakan hasil usaha atau hasil kerja dari karyawan baik yang berbentuk produk (materiil),

maupun jasa dan sikap (non materiil), dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimana dengan adanya prestasi kerja karyawan yang tinggi maka produktifitas organisasi atau perusahaan juga semakin tinggi, sehingga tujuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan dapat tercapai. Prestasi kerja dapat dijelaskan pula bahwa merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam setiap tujuannya.

Untuk itu, diperlukan peran penting dari karyawan yang mampu dan cakap dalam mengerjakan pekerjaannya dengan hasil yang sangat baik, cepat dan tepat. Dari beberapa penjelasan diatas mengenai prestasi kerja dapat diambil kesimpulan yang mengandung pengertian bahwa prestasi kerja dihasilkan melalui serangkaian aktivitas dalam suatu proses kerja oleh seseorang dari sekelompok orang yang dimana hasil kerja tersebut sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **b. Manfaat Prestasi Kerja**

Menurut Hasan (2002:176) prestasi kerja yang tinggi sangat bermanfaat bagi perusahaan maupun untuk karyawan sendiri. Manfaat prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Dengan prestasi kerja yang tinggi, maka setiap keryawan dapat memperoleh imbalan yang tinggi. Selain itu, karyawan juga memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi di perusahaan.
- 2) Karyawan dapat mengetahui apakah hasil kerja mereka selama ini di perusahaan sesuai dengan standar atau tidak. Untuk itu, pihak perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja karyawan.

Jika karyawan berprestasi tinggi, berarti hal tersebut menjadi ukuran bahwa karyawan tersebut telah bekerja sebagaimana yang di harapkan.

- 3) Prestasi kerja menjadi dasar bagi perusahaan untuk menempatkan posisi serta tanggung jawab seorang karyawan. Perusahaan tidak dapat menempatkan seseorang dalam suatu posisi jabatan tanpa dasar yang kuat. Dasar yang perlu digunakan adalah prestasi kerja karyawan tersebut.
- 4) Prestasi kerja dapat mendorong perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Jika setiap karyawan di perusahaan itu berprestasi sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka tentu perusahaan memiliki kinerja yang semakin baik. Hal ini, mendorong perusahaan untuk berkembang dan juga akan memberikan manfaat secara lebih baik lagi kepada masyarakat konsumen di masa-masa mendatang dan ini adalah tujuan utama dari semua perusahaan.

### c. Penilaian Prestasi Kerja

#### 1) Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2009:87), penilaian prestasi kerja adalah “menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”. Selain itu, penilaian prestasi kerja yang baik dan benar haruslah berdasarkan ukuran-ukuran dan standar prestasi kerja karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Handoko (2001:135), menyatakan bahwa : “Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Menurut Nawawi (2005:236) Penilaian prestasi kerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola

(manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas pegawai. Pengukuran prestasi kerja didasarkan atas penilaian prestasi kerja, karena penilaian prestasi kerja sebagai proses untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh para karyawan dan dibandingkan dengan standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai dimana keterampilan yang dicapai.

Penilaian prestasi kerja pada karyawan, dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan tersebut dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Sehingga dari berbagai macam definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilaksanakan dan dilakukan dengan cara membandingkan realisasi nyata dengan standar yang dicapai karyawan, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

## 2) Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut handoko (2008:142) mengelompokkan metode penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

Metode penilaian berorientasi masa lalu terbagi menjadi beberapa bagian diantaranya sebagai berikut :

### a) *Rating scale*

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan berdasarkan skal prestasi (kuantitatif dan kualitatif) yang sudah baku.

### b) *Checklist*

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan berdasarkan daftar isian yang berisi berbagai ukuran karakteristik prestasi dalam bentuk kalimat yang menggambarkan karakteristik prestasi seorang karyawan.

### c) Metode peristiwa kritis

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan berdasarkan catatan aktivitas seorang karyawan dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam perilaku positif dan negatif.

d) *Field review method*

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan dengan langsung meninjau lapangan agar mendapat informasi langsung dari atasan.

e) Tes dan observasi prestasi kerja

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan apabila jumlah pekerjaan terbatas. Tes yang dilakukan bisa berbentuk keterampilan atau pengetahuan.

f) Metode evaluasi kelompok

Adalah suatu bentuk pengukuran yang dilakukan dengan membandingkan prestasi seorang karyawan dengan karyawan lain.

Sedangkan metode penilaian berorientasi masa depan terbagi menjadi beberapa bagian diantaranya sebagai berikut :

a) *Penilaian Diri (Self appraisals)*

Adalah suatu bentuk kegiatan yang dilakukan secara mandiri oleh karyawan untuk mengevaluasi pengembangan diri.

b) Penilaian Psikologis (*Psychological appraisals*)

Adalah suatu bentuk penilaian yang pada umumnya dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan di masa yang akan datang.

c) Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Adalah suatu bentuk pengukuran yang didasarkan pada tujuan-tujuan pekerjaan yang terukur dan disepakati bersama antar karyawan dan atasan.

d) Teknik pusat penilaian (*Assessment Centers*)

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen di waktu yang akan datang dan banyak perusahaan-perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment Centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

3) **Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2009:89) penilaian prestasi kerja karyawan memiliki tujuan dan kegunaan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan ke efektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers and administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa di ikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.

- k. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Jadi, dengan penilaian prestasi kerja dapat diketahui prestasi kerja seorang karyawan baik itu kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimiliki karyawan. Bagi mereka yang memajukan prestasi kerja yang tinggi akan memungkinkan diri untuk mempertimbangkan jika diadakan promosi karyawan. Dan bagi mereka yang menunjukkan prestasi kerja yang rendah dapat memperbaiki prestasi kerjanya dengan cara dipindahkan tempat atau kedudukan yang sesuai dengan kemampuannya atau bisa juga dengan memberikan pendidikan dan pelatihan agar kemampuan mereka dapat bertambah serta dengan pemberian saran-saran dan mungkin juga karyawan tersebut dapat diberhentikan. Penilaian prestasi kerja yang diikuti dengan tindak lanjut berupa pemberian saran-saran atau pendidikan khusus bagi karyawan yang dinilai memerlukan, akan dapat memberikan loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan karena mereka merasa diberi kesempatan untuk berkembang dan memperbaiki diri.

### C. Hubungan Antara Imbalan Finansial dan Imbalan Non Finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Sistem imbalan yang layak dan adil dapat membantu memacu kinerja untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Tapi sistem imbalan yang tidak wajar, juga dapat berperan sebagai perusak prestasi kerja. Secara sederhana, hal ini menjadi faktor imbalan memiliki potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat imbalan tersebut (Hasan, 2002:180). Selain itu, suatu pemberian imbalan finansial baik yang berupa gaji, jasa produksi, tunjangan maupun jaminan kesehatan kepada karyawan merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi.

Kebijaksanaan imbalan baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja yang optimal, sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Prestasi kerja karyawan seringkali sangat tergantung pada tingkat balas jasa yang diberikan oleh perusahaan, karena dengan pemberian balas jasa yang lebih tinggi atau besar pekerja mampu meningkatkan prestasi kerjanya agar lebih giat dan lebih keras lagi. Menurut Handoko, (2008:155) : “suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui imbalan.

Imbalan sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya imbalan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat”. Sedangkan menurut Hasibuan

(2009:117) : “imbalan merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar imbalan yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawannya”. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari imbalan perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Jadi, penulis dapat menyimpulkan bahwa pemberian imbalan baik itu berupa finansial maupun non finansial sebagai pendorong dalam peningkatan prestasi kerja karyawan, dimana para pekerja akan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai standar produksi yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga prestasi kerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan tercapai.

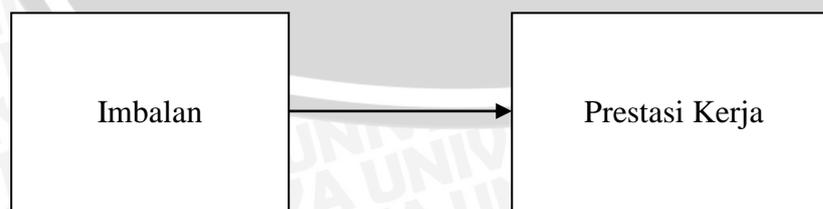
#### **D. Model Konsep Dan Hipotesis**

##### **1. Model Konsep**

Dari pengkajian secara teoritis mengenai pengaruh imbalan finansial dan non finansial terhadap prestasi kerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan model konsep sebagai berikut :

**Gambar 2**

**Model Konsep**

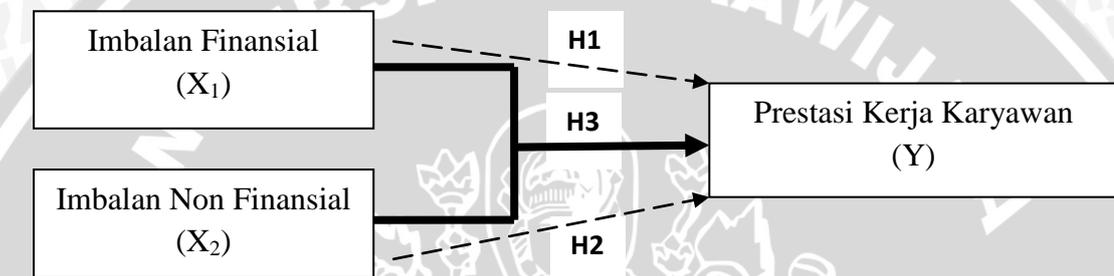


## 2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep diatas dapat dijabarkan dalam bentuk model hipotesis dengan variabel-variabel yang dapat diukur dan diamati sebagai berikut :

Gambar 3

### Model Hipotesis



Ket :

- > = pengaruh imbalan finansial dan imbalan non finansial secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan.
- > = pengaruh imbalan finansial dan imbalan non finansial secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis peneliti ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) H1 = Diduga ada pengaruh yang signifikan antara imbalan finansial terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Darmo, Surabaya.

- b) H2 = Diduga ada pengaruh yang signifikan antara imbalan non finansial terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Darmo, Surabaya.
- c) H3 = Diduga ada pengaruh yang signifikan antara imbalan finansial dan non finansial secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Darmo, Surabaya.

