

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam kehidupan suatu organisasi, karena diharapkan mampu memecahkan permasalahan yang timbul. Pemimpin merupakan unsur esensial dari kepemimpinan, tanpa pemimpin tidak ada kepemimpinan. Peranan pemimpin yang dominan itu tampak lebih jelas lagi apabila dikaitkan dengan keharusan berintegrasi dengan lingkungannya yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kartini Kartono (2008:14)

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung kepada kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinan itu mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta dalam proses manajemen. Karena itu, kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Hersey & Blanchard, 1995:99). Sejalan dengan hal tersebut, Terry dalam Hersey & Blanchard (1997:98) menyatakan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Sementara Siagian (1995:24), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, artinya kepemimpinan

terjadi jika ada pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial diantara sosok yang berperan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain yang berkedudukan sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemauan untuk mempengaruhi sesuatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Menurut Yulk (1987) seperti dikutip oleh Usman (2008:273), beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*);
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi sistem tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu;
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan integrasi;
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan beberapa di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi;
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan;
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran;
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang afektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya.

Gitosudarmo (2009:12), mengemukakan pendapat bahwa kepemimpinan dilakukan oleh manajer untuk mengarahkan,

mengkoordinasikan dan mempengaruhi kepada bawahan untuk bekerja dengan sadar tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Jika perencanaan dan pengorganisasian berhubungan dengan aspek proses manajemen yang lebih abstrak sifatnya, maka kegiatan kepemimpinan lebih konkrit sifatnya karena berhubungan langsung dengan orang-orang yang bekerja disuatu organisasi/perusahaan dalam rangka mendorong, membimbing, memotivasi, mengarahkan dengan cara persuasif, komunikatif, bersahabat, dan bersemangat.

Pendapat Gitosudarmo menggambarkan bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, dan banyak sifat dan gaya-gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini memerlukan kesiapan dan kemauan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Wahjosumidjo (1987:28) mengatakan, pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai makna sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*);
- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan/posisi serta gaya atau perlakuan pemimpin itu sendiri;
- c. Kepemimpinan adalah sebagai proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Bila semua pemikiran di atas disatukan, maka ada dua hal pokok yang terangkum dalam konsep pemahaman kepemimpinan, yaitu:

*Pertama*, pemimpin adalah seseorang atau bisa juga sekelompok orang (pimpinan) yang oleh sebab pengakuan formal atau pengakuan informal berkedudukan dan berperan mempengaruhi, memotivasi, mengatur, mengarahkan, memantau, dan mengendalikan sikap dan perilaku para pengikut atau orang-orang yang dipimpin, agar secara

sadar orang-orang itu melakukan hal-hal tertentu dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui proses kerja sama.

*Kedua*, kepemimpinan adalah suatu pola dan proses interaksi sosial diantara seorang atau lebih yang berperan mempengaruhi dengan sekelompok atau banyak orang yang dipengaruhi, berlangsung dalam situasi sosial tertentu, dan menjalin ketergantungan satu sama lain hingga terbentuk rangkaian kerjasama menurut kedudukan dan tugas masing-masing.

Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Interaksi antara pemimpin dan bawahannya dapat dilakukan dengan cara partisipatif dan intruksi, dan cara berinteraksi yang dilakukan pimpinan sangat tergantung pada cara pandang seseorang pemimpin terhadap bawahannya. Dalam peranan kepemimpinan bagi peningkatan kinerja pegawai maka fungsi kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting. Fungsi tersebut menurut Nawawi (2003:46) adalah sebagai berikut:

#### **a. Fungsi Instruksi**

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan ada (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu mulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin

hanya sebagai melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu sepenuhnya merupakan fungsi pimpinan.

Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi atau perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pimpinan. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pemimpin belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peran sebagai pihak yang didengarkan.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi dan jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan

secara terkendal dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegatif

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang. Sedangkan penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompok atau organisasinya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian yang dimaksud bahwa pemimpin yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasi. Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan volume dan beban kerja atau perintah pimpinan.

Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong, membimbing, dan mengarahkan bawahan untuk

bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu contoh keteladanan dari seorang pemimpin merupakan prasyarat yang harus dimiliki dengan mengimplementasikan dalam kehidupan nyata di organisasi.

Setiap organisasi memiliki ciri khusus dan masing-masing dengan keunikannya sehingga tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula. Esensi kepemimpinan seorang pemimpin adalah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi dan teladan bagi bawahannya. Robbins (2008:432) mengatakan bahwa organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang dinamis dewasa ini, organisasi membutuhkan pemimpin untuk menantang statusquo, menciptakan visi tentang masa depan, dan memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi itu. Para pemimpin dituntut untuk merumuskan rencana secara rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi hari demi hari.

Dikotomi pandangan tentang asal-usul kepemimpinan yang efektif menurut Siagian (2003:9) terbagi menjadi dua kubu, yaitu: Pertama, suatu pihak berpendapat bahwa “pimpinan dilahirkan” (*leaders are born*). Pandangan ini berkisar pada pendapat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Kedua, di pihak lain berpendapat bahwa “pemimpin dibentuk dan ditempa” (*leaders are made*). Pandangan ini berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa, caranya dengan memberikan kesempatan yang luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Menurut para penganut paham ini, bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dipelajari dengan pendidikan dan pelatihan yang terarah dan intensif, berbagai hal yang menyangkut efektivitas kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan, berbagai gaya kepemimpinan, fungsi-fungsi dan peranan

seorang pemimpin, akan tiba saatnya orang tersebut akan “menemukan dirinya” dan membentuk gaya kepemimpinan yang cocok dengan persepsi dan kepribadiannya.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Selanjutnya untuk memahami lebih luas mengenai kepemimpinan, terlebih dahulu kita akan mengenali gaya-gaya seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya. Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan pada individu atau kelompok tergantung pada tingkat kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Menurut Siagian (2003:16), terdapat dua pandangan mengenai konsistensi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Pendapat yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak berubah menghadapi situasi yang bagaimanapun; sedangkan
- b. Pendapat lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat bersifat situasional.

Pandangan yang mengatakan bahwa kepemimpinan seseorang bersifat situasional memiliki makna bahwa tidak ada pemimpin yang secara konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu dalam memimpin organisasi. Artinya, efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya dengan situasi tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Siagian pun mengatakan (2003:17), bahwa teori yang sangat dominan tentang kepemimpinan yang situasional, yang dikenal juga dengan istilah “*contingency theory*”. Kepemimpinan yang situasional berarti sekaligus memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan pemilihan gaya kepemimpinan yang paling tepat.

Menurut Wahjosumidjo (1987:99-100), teori kepemimpinan model kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler, dan dikembangkan lebih lanjut oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematapan usia atau emosi (*age or emotional stability*). Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mendiagnosa

dengan baik tentang situasi. Sehingga, pemimpin yang baik menurut teori ini, harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya, dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Jadi, berdasarkan teori kepemimpinan situasional, semua variabel situasi (waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, dan bawahan) adalah sangat penting yaitu tingkah laku pemimpin dalam hubungannya dengan para bawahan:

- a. Gaya otokratis, pemimpin otokrasi merasa mengetahui apa yang diinginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan itu sebagai perintah langsung kepada para karyawannya;
- b. Gaya partisipatif atau demokrasi, pemimpin dengan gaya ini cenderung mengasumsikan bahwa para anggota individu dari suatu kelompok yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan lebih mungkin, sehingga mempunyai komitmen yang lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi;
- c. Gaya kendali bebas, pendekatan kendali bebas atau *laissez faire*, tidak berarti tidak ada sama sekali pemimpin, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung, pemimpin kendali bebas harus bekerja melalui tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini, tugas-tugas yang diberikan kepada para anggota yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi.

Setelah kita memahami gaya kepemimpinan sebagaimana diuraikan di atas, perlu diketahui pula tipe-tipe pemimpin. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinannya. Artinya, tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim seperti pendapat Siagian (2003:31) yang membagi beberapa tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Tipe yang Otokratik, yaitu pemimpin yang bersifat egois yang cenderung memberlakukan bawahan seperti peralatan atau mesin, mengabaikan peran bawahan dalam mengambil suatu keputusan, dan memiliki orientasi

terhadap pelaksanaan/penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kebutuhan para bawahannya;

- b. Tipe yang Paternalistik, yaitu kepemimpinan yang mengutamakan kebersamaan dengan sikap kebapakan yang menyebabkan hubungan dengan bawahan lebih bersifat informal;
- c. Tipe yang Kharismatik, yaitu pemimpin yang memiliki daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar;
- d. Tipe yang *Laissez Faire*, yaitu pemimpin yang cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus berjalan dan bergerak;
- e. Tipe yang Demokratik, yaitu pemimpin yang memposisikan dirinya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi, dan sangat menghargai bawahannya.

Sedangkan menurut Terry yang dikutip Irawan (2002:251), bahwa kepemimpinan dibagi dalam enam tipe yaitu:

- a. Tipe pribadi, yaitu berdasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan. Tipe ini sangat efektif pada organisasi yang relatif sederhana pelaksanaannya;
- b. Tipe non-pribadi, yaitu pemimpin yang tidak melakukan kontak langsung dengan bawahannya. Komunikasi dilakukan melalui sarana yang tersedia seperti rencana, intruksi, sumpah, janji. Tipe ini sering ditemukn pada organisasi yang besar dan kompleks strukturnya;
- c. Tipe otoriter, yaitu anggapan bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadi, pemimpin dapat melakukan apa saja tanpa harus berkonsultasi dengan bawahan. Tipe ini bermanfaat dalam keadaan darurat, dimana konsultasi dengan bawahan tidak mungkin dilakukan;
- d. Tipe demokratis, menitikberatkan pada partisipasi kelompok. Pendapat dan inisiatif kelompok sangat diasukai oleh tipe pemimpin seperti ini. Oleh sebab

- itu kegagalan tipe pemimpin seperti ini jika bawahan dan kelompoknya tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerja sama;
- e. Tipe paternalis, yaitu ditandai dengan sifat kebapakan atau overprotektif. Meskipun tujuannya baik, namun seringkali berkaitan buruk karena dapat menyumbat kreativitas, rasa percaya diri bawahannya;
  - f. Tipe indigenous, yaitu timbul pada masyarakat yang bersifat informil seperti paguyupan. Interaksi antar anggota ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pemimpin.

Berdasarkan pada teori-teori tentang kepemimpinan, tipe dan gaya pemimpin yang telah diuraikan di atas, selanjutnya organisasi dapat menentukan pilihan pemimpin seperti apa yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Sedikitnya ada tiga faktor penting yang harus mendapat perhatian dalam memilih pemimpin. Tiga faktor tersebut meliputi antara lain (1) situasi, (2) tipe para pengikut, (3) tipe pemimpin. Oleh karena itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, hendaknya dapat menyesuaikan dengan variabel-variabel tersebut. Sejalan dengan itu, Robbins (2008:451) , mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan bagian sentral dalam memahami perilaku kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian sasaran, oleh karena itu, kemampuan memperkirakan yang lebih akurat akan bermanfaat bernilai dalam memperbaiki kinerja kelompok.

Ismail (2009:199), mengatakan pemimpin yang cerdas dan ahli adalah pemimpin yang dapat merespons kondisi lingkungan organisasi, dan mampu melakukan perbaikan terus menerus sesuai dengan tuntutan organisasi.

Sesepakat dengan Ismail, Wahjosumidjo (1987:103), mengatakan bahwa tidak ada tipe kepemimpinan yang paling baik, yang penting adalah, bahwa keberhasilan seorang pemimpin apabila ia dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, tipe kepemimpinannya harus dapat diubah-ubah sesuai dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi menurut Wahjosumidjo adalah mencakup: waktu,

tuntutan pekerjaan, para pemimpin, teman sekerja, kemampuan bawahan, dan harapan-harapan, tujuan organisasi maupun tujuan bawahan.

Menurut teori kontingensi, sejauh mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi akan sangat bergantung dengan yang disebut “tingkat kedewasaan” yang ditunjukkan oleh bawahan dalam tugas-tugas tertentu, fungsi dan tujuan pimpinan yang ingin dicapai.

## **2.2. Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi dan Tujuan Kompensasi**

Dalam manajemen Sumber Data Manusia (SDM), kompensasi menjadi bagian yang sangat penting, karena kompensasi merupakan upaya organisasi mempertahankan SDM. Kompensasi yang tidak baik dapat menurunkan motivasi pegawai, prestasi kerja menurun sehingga berpotensi menurunkan kinerja organisasi. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan bekerja tinggi, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu saran terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Tahun 2010 tentang Pemberian dan Tata Cara Pembayaran Uang Makan Bagi Pegawai Negeri Sipil bertujuan dalam rangka meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Sedarmayanti (2008:239), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Sedangkan menurut Simamora (1997:541), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan (*finance reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui kepegawaian mereka dalam sebuah organisasi.

Menurut Nawawi (2008:315), kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009:142), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang

sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri.

Adapun tujuan sistem kompensasi menurut Sedarmayanti (2008:239) adalah: a) menghargai kinerja; b) menjamin keadilan; c) mempertahankan karyawan; d) memperoleh karyawan yang bermutu; e) mengendalikan biaya; f) memenuhi peraturan. Sedangkan tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora (1997:548), adalah dalam rangka menahan karyawan dan memikat karyawan yang cakap, dan memberikan motivasi kepada karyawan.

Menurut Notoatmodjo (2009:143), kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi, karena sistem kompensasi memiliki tujuan yaitu:

a. Menghargai prestasi

Kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan, selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai dengan keinginan organisasi.

b. Menjamin keadilan

Dengan kompensasi yang baik menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi, dimana setiap karyawan akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik mampu mempertahankan karyawan, dengan kata lain, karyawan akan betah bekerja pada organisasi tersebut.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, dengan banyaknya calon karyawan tentu memberikan peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

e. Pengendalian biaya

Sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentu terjadi penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

Sistem penghargaan berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi, bahkan termasuk juga di luar organisasi. Penghargaan pada dasarnya berarti menumbuhkan perasaan diterima/diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus adil dan mampu menjadi motivator bagi pegawainya dalam bekerja. Terkait dengan hal itu, maka sistem pemberian kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi. Menurut Notoatmodjo (2009:144), faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Produktivitas

Organisasi tentu selalu berkeinginan untuk memperoleh keuntungan baik material maupun non material. Oleh sebab itu, organisasi harus mempertimbangkan produktivitas pegawainya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan bergantung pada kemampuan organisasi itu untuk membayar (*ability to pay*). Oleh sebab itu, organisasi tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya.

c. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi yang tinggi, namun belum tentu mereka mau membayar kompensasi yang memadai.

d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat 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 (serikat kerja) akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya akan memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan.

f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Peraturan perundang-undangan jelas mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Sedangkan Sedarmayanti (2008:239) mengatakan, secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Keadilan internal menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi. Sedangkan keadilan eksternal, menjamin bahwa pekerja diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja serta sebagai usaha untuk mempertahankan pegawai yang kompeten. Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting.

Secara umum tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Keadilan internal menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi. Sedangkan keadilan eksternal, menjamin bahwa pekerja diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

### 2.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Nawawi (2008:316-317), kompensasi dapat dibedakan menurut jenisnya, yaitu:

a. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

b. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensastion*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain, kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Program insentif diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi, misalnya dalam bentuk pemberian bonus, dan dapat juga dalam bentuk berupa barang.

Kompensasi sebagai imbalan jasa berdasarkan kemampuan nilai tukarnya yang memenuhi kebutuhan hidup tingkat yang rendah.

### 2.2.3 Kriteria Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh suatu organisasi bukan merupakan sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Artinya, pemberian kompensasi sewaktu-waktu dapat berubah. Menurut Notoatmodjo (2009:147-148), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi antara lain: keadaan perekonomian, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi pegawai, perkembangan ilmu dan teknologi, dan lain sebagainya. Namun demikian, agar perubahan yang terjadi tidak terlalu menimbulkan goncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi seperti dijelaskan sebagai berikut:

a. Biaya hidup

Kriteria ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau lebih mementingkan kebutuhan karyawan, dengan tujuan jika karyawan memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup saat ini, maka diharapkan produktivitas lebih optimal.

b. Produktivitas

Produktivitas karyawan tentu berpengaruh terhadap peningkatan pencapaian tujuan organisasi atau penghasilan organisasi. Artinya, karyawan memiliki andil cukup besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, wajar apabila hal ini dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi yang umum berlaku, karena variasi jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawan.

d. Kemampuan membayar

Setiap organisasi tentu selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk kompensasi bagi pegawainya dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Begitu pula biaya-biaya operasional lainnya, harus diperhitungkan pula. Oleh sebab itu, dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan membayar dari suatu organisasi perlu diperhitungkan.

e. Upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada karyawan.

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawan yang sudah bekerja. Di samping itu, kompensasi seharusnya mampu untuk memotivasi karyawan apabila diberikan secara tepat.

### 2.3. Pengertian Sarana Prasarana

Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Menurut Moenir (1992:119), sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian ini jelas memberikan arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka sarana dan prasarana pada dasarnya memiliki fungsi utama sebagai berikut:

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga menghemat waktu.
- b. Meningkatkan produktivitas, baik barang dan jasa.
- c. Hasil kerja lebih berkualitas dan terjamin.
- d. Lebih memudahkan/sederhana dalam gerak para pengguna/pelaku.
- e. Ketepatan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin.
- f. Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
- g. Menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan yang mempergunakannya.

Sarana dan prasarana lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan aktifitas sehari-hari seharusnya memberikan kenyamanan, kegembiraan, keselamatan, dan kesehatan pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dapat dicapai hasil yang efisien, efektif, dan produktif dalam usaha mewujudkan kinerja yang baik dalam organisasi.

## 2.4. Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Untuk mencapai kepada pemahaman yang meyakinkan tentang kinerja, perlu diuraikan bahasan mengenai kinerja. Kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses, jika output itu dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan kinerja pegawai. Nawawi (2006:62) mengemukakan, kinerja adalah kemampuan kerja atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Usman (2008:456), kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2009:218), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Ilyas (2001:66), kinerja adalah penampilan hasil karya personel, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel dalam suatu organisasi.

Prawirosentono (1999:2) yang menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan Bernardin (2001:143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas kegiatan pelayanan publik.

Kinerja pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebagaimana dikemukakan Ma'arif (2002:70-71), pemerintah harus mampu mengembangkan berbagai faktor keberhasilan pelaksanaan pemerintah yang dikontribusikan oleh keadaan sumber daya manusia (pegawai). Tercapai tujuan lembaga yang ditetapkan harus memiliki hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut.

Mangkuprawira (2009:222-224), mengatakan bahwa berdasarkan kenyataan empiris dan praktis menunjukkan, perilaku seseorang, misalnya dalam pekerjaan yakni produktivitas kerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik. Adapun yang termasuk dalam unsur intrinsik ( $X_i$ ) antara lain:

- a. Tingkat pendidikan, dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam penguasaan bidang;
- b. Tingkat pengetahuan, terkait dengan penguasaan penerapan ilmu dan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki seseorang terhadap pelaksanaan pekerjaannya, semakin tinggi kinerjanya;
- c. Tingkat pengalaman, merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan yang termasuk dalam unsur ekstrinsik ( $X_e$ ) antara lain:

- a. Lingkungan keluarga, yang dimaksud di sini adalah sikap dan motivasi anggota suatu keluarga di dalam memandang makna suatu pekerjaan. Interaksi dalam bentuk sosialisasi keluarga yang intensif terhadap makna pekerjaan akan membantu setiap anggota keluarga untuk mengoptimalkan kinerjanya;
- b. Lingkungan sosial-budaya, seperti aspek kedisiplinan sosial, tanggung jawab sosial dan sistem nilai tentang pekerjaan akan mendorong seseorang terlibat aktif dalam meningkatkan kinerjanya

- c. Lingkungan ekonomi, antara lain dicirikan oleh pertumbuhan ekonomi, dan pendapatan perkapita. Jika seseorang memiliki persoalan dalam hal pendapatan, tentu hal ini akan mempengaruhi kinerjanya;
- d. Lingkungan belajar, dapat dilihat dari perilaku masyarakat dalam hal mengikuti pendidikan dan pelatihan. Lingkungan belajar yang semakin baik, mendorong masyarakat untuk meningkatkan kualitas belajarnya, sehingga akan meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan serta produktivitas dalam bekerja;
- e. Lingkungan kerja termasuk budaya kerja, suasana kerja dirikan oleh aspek-aspek budaya produktif, kepemimpinan, hubungan karyawan dengan sesama rekan dan atasan, manajemen kompensasi. Beragam aspek lingkungan tersebut mempengaruhi motivasi, dan kinerja para karyawan;
- f. Teknologi, semakin tinggi kualitas atau efisiensi teknologi yang digunakan, semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.

Apa yang telah dikemukakan oleh Mangkuprawira, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan unsur intrinsik dapat diupayakan melalui proses pendidikan dan pelatihan, sedangkan lingkungan keluarga, sosial, dan ekonomi yang termasuk dalam unsur ekstrinsik adalah sesuatu yang sulit disentuh sebagai bentuk upaya peningkatan kinerja pegawai. Hanya lingkungan kerja yang dapat dikemas sedemikian rupa oleh organisasi melalui unsur kepemimpinan guna meningkatkan kinerja pegawainya.

Sedangkan menurut Purwadi (2003:6), yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu faktor kemampuan, faktor usaha, dan faktor situasi. Kinerja pegawai tidak memuaskan dapat disebabkan pegawai tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kinerja pegawai yang tidak memuaskan dapat dikarenakan usahanya kurang. Sebenarnya, pegawai memiliki kemampuan, akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan, bisa saja

kinerja pegawai tidak memuaskan. Meskipun pegawai yang bersangkutan mempunyai kemampuan dan kemauan.

Apa yang telah dijelaskan oleh Purwadi terkait dengan faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai, sistem dan prosedur kerja dapat dikatakan sebagai salah satu yang harus diperkirakan sehubungan dengan perubahan situasi. Dengan kata lain, prosedur dan sistem kerja yang diterapkan oleh suatu organisasi harus mengikuti perubahan dan perkembangan situasi yang terjadi guna mencapai kinerja yang lebih maksimal.

Organisasi sebagai wadah atau tempat kerjasama, dimana motor penggerakannya adalah manusia, menurut Ismail (2009:141), harus ditunjang dengan tata hubungan yang didasari oleh ketentuan atau peraturan yang dapat memaksa setiap anggota organisasi mengarah kepada terciptanya pengaturan dan keteraturan dalam suatu pola atau tata hubungan. Berdasarkan pendapat Ismail, dapat ditarik kesimpulan bahwa, organisasi harus memiliki kerangka dasar tata hubungan yang terstruktur sehingga terdapat kejelasan tentang wewenang tanggung jawab, pemabgian kerja, prosedur kerja, dan sebagainya dari semua anggota organisasi.

Irawan (2002:17) memaknai kinerja atau *performance* dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi sedangkan secara khusus diartikan sebagai output seorang pkerja, sebuah output proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana output harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya).

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasn bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan orgaisasi. Tentusaja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak instansi untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan.

Disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai

dengan kewenangan dan tanggungjawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku. Selaras dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam tesis ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan *feedback* itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal.

#### **2.4.2 Penilaian Kinerja**

Salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan, yaitu meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai. Penilaian secara luas dapat diartikan sebagai evaluasi dari sebuah organisasi, dan secara sempit berupa penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian ini harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja.

Menurut Nawawi (2008:236-237), mendefinisikan arti penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja;
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan organisasi;
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi;

d. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang kesuksesan atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Simamora (1997:416) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2000:96) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standat kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Sedangkan menurut Notoatmojdo (2009:133), mengatakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja, asumsi-asumsi tersebut antara lain;

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat maksimal;
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik;
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya;
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar; dan
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang bersifat rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik.

Untuk mengetahui baik atau buruknya kinerja seseorang, dilakukan penilaian prestasi kerjanya melalui output yang dihasilkan apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau tidak, juga sikap atau perilaku

pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya sudah efektif dan efisien atau tidak, dan kesemuanya dapat dijadikan tolok ukur bagi organisasi, karena kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini, Notoatmodjo (2009:135), mengatakan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu;

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi;
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), agar penilaian efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan;
- c. Praktis, sistem penilaian hendaknya bersifat praktis sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kinerja maupun karyawan yang dinilai.

Menurut Usman (2008:458), ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi; 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan dan perbaikan; 4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Nawawi (2008:235), hasil penilaian kinerja, baik yang menyatakan kelemahan/kekurangan pekerja, maupun prestasi atau keberhasilannya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para manajer, karena hasil tersebut tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan keputusan-keputusan dan kebijaksanaan kebijaksanaan para manajer.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja dapat dijadikan

sebagai panduan para pemimpin dalam mengetahui sejauhmana implementasi strategi organisasi, yaitu dengan membandingkan antara hasil kerja, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi sarana bagi pimpinan untuk beradaptasi dan melakukan pembelajaran.

## **2.5 Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja**

### **2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh manajemen kepemimpinan sebagaimana Katini Kartono (2008:170), mengatakan bahwa pemimpin berkaitan erat dengan usaha manajemen bahkan menjadi unsur inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi. Pada umumnya, pengertian manajemen itu lebih diperjelas dengan macam-macam fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi/pengarahan, dan pengawasan yang harus dikuasai oleh setiap pemimpin. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif dituntut kompetensinya dalam menjalankan berbagai fungsi manajerial, termasuk di dalamnya bagaimana seorang pemimpin menerapkan dan mengembangkan sistem manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen kompensasi pada organisasi yang dipimpinnya secara adil.

Dapat difahami bahwa kualitas kerja pegawai sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya.

### **2.5.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Pengaruh kompensasi dengan kinerja menurut Simamora (1997:557), para karyawan mendambakan kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan-imbalan dan kompensasi yang

diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai. Jika karyawan melihat bahwa kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan yang terus berlanjut dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan kompensasi yang lebih tinggi. Sebaiknya, jika karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dan kompensasi, maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka. Oleh sebab itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan kompensasi serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dengan orang-orang yang memberikan kompensasi.

Menurut Notoatmodjo (2009:142), kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan tersebut. Besar kecilnya kompensasi akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan menurut Umar (2008:16), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Simanjuntak (2005:14), mengatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah kompensasi sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Pendapat ini semakin menguatkan pandangan bahwa, pengelolaan kompensasi yang tepat mampu mendongkrak upaya peningkatan kinerja pegawai yang sudah barang tentu berimplikasi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kompensasi yang diterima seorang pegawai akan memotivasi pegawai tersebut untuk melakukan usaha yang lebih giat lagi dalam bekerja. Namun kompensasi yang diberikan harus mencerminkan nilai atau hasil pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh sebab itu, kompensasi yang diberikan harus mencerminkan pula azas keadilan. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan dengan adil dan merujuk pada nilai/hasil pekerjaan

akan mempengaruhi pegawai untuk saling berkompetisi meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diterima seorang pegawai akan memotivasi pegawai tersebut untuk melakukan usaha yang lebih giat lagi dalam bekerja. Namun kompensasi yang diberikan harus mencerminkan nilai atau hasil pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh sebab itu, kompensasi yang diberikan harus mencerminkan pula azas keadilan. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan dengan adil dan merujuk pada nilai/hasil pekerjaan akan mempengaruhi pegawai untuk saling berkompetisi meningkatkan kinerjanya.

### 2.5.3 Pengaruh Sarana Prasarana terhadap Kinerja

Sarana dan prasana kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan seperti kurangnya alat-alat kerja, ruangan yang pengap, ventilasi yang kurang, rusaknya peralatan, dan penerangan yang kurang dapat menyebabkan kinerja menjadi buruk. Alat-alat yang kurang memadai sementara tuntutan pekerjaan yang memerlukan percepatan pekerjaan dapat menjadi masalah, yang pada akhirnya akan menjadi penyebab menurunnya produktifitas kerja. Dalam keadaan demikian, seorang pemimpin tidak bisa menyalahkan pegawai yang menjadi bawahannya untuk bekerja dengan cepat karena ketiadaan alat.

Handoko (1985:193), mengatakan bahwa faktor lingkungan terdiri penerangan/cahaya, suhu udara ditempat kerja, kenyamanan, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, bau, warna dekorasi, musik, dan keamanan. Dekorasi yang sesuai dengan ruangan dan kebisingan suara yang dihindari mampu membuat pegawai nyaman bekerja tanpa lelah. Udara yang segar dan sejuk sangat dibutuhkan manusia sebab udara yang kotor dapat merusak pernapasan. Begitu pula dengan cahaya dan penerangan ruangan kerja, sangat besar pengaruhnya terhadap kondisi kerja. Penerangan yang kurang dapat menyebabkan kesalahan dalam bekerja serta terganggunya penglihatan. Cahaya bisa berasal dari matahari melalui ventilasi ataupun listrik.

Fasilitas kerja seperti ruang kerja yang cukup akan memungkinkan pegawai untuk dapat bergerak dengan leluasa dan akan membangkitkan semangat dalam bekerja. Tempat kerja yang baik dapat merangsang pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih bersemangat sehingga pada akhirnya menimbulkan kinerja yang baik. Peralatan kerja yang cukup tidak membuat pegawai malas dalam bekerja karena segala alat yang diperlukan tersedia dalam jumlah dan mutu. Oleh karena itu harus diupayakan sarana prasarana yang memadai agar diperoleh suasana kerja yang sehat dan pegawai mampu bekerja secara efektif dan produktif.

