

PENGARUH SISTEM IMBALAN DAN KEBIJAKAN UPAH TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR DEPARTEMEN AGAMA KOTA BANJAR

Idan Setiari
Fakultas Teknik Universitas Galuh Ciamis
Jl. RE. Martadinata No.150 Ciamis
email: [idan.setiari.@gmail.com](mailto:idan.setiari@gmail.com)

Abstrak

Rendahnya prestasi kerja seringkali ditentukan oleh tingkat pemberian upah bagi pegawai yang terasa kurang mencukupi tuntutan-tuntutan kebutuhan saat ini. Alhasil, bertolak pada pengamatan penulis di kantor Departemen Agama Kota Banjar, prestasi kerja pegawainya dianggap masih rendah. Hal ini terlihat dari ; (1) Orientasi pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya masih belum menunjukkan kepedulian yang tinggi, (2) Masih belum optimalnya perhatian dan dukungan organisasi terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai, serta (3) Masih adanya pegawai yang kurang mampu dan terampil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai pada kantor Departemen Agama Kota Banjar. Adapun kegunaan penelitian ini untuk menambah wawasan serta pengetahuan melalui penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia juga sebagai bahan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja.

Metode penelitian ini menggunakan metode survei eksplanatori yang bersifat verifikatif dengan teknik observasi, wawancara, dan kuesioner. Uji validitas yang digunakan adalah koefisien korelasi *product moment* dengan uji reliabilitas yaitu teknik *split half*. Kemudian teknik analisis statistik menggunakan analisis koefisien jalur (*path analysis*) untuk mengukur pengaruh sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai kantor Departemen Agama Kota Banjar dengan pengujian hipotesis yaitu *t-test*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sistem imbalan adalah sebesar 0.277, pengaruh kebijakan upah sebesar 0.284, dan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 0.439 terhadap prestasi kerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis baik secara parsial maupun simultan menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai kantor Departemen Agama Kota Banjar.

Simpulan penelitian diketahui bahwa prestasi kerja pegawai sebagian besar ditimbulkan oleh kebijakan upah yang dilaksanakan di kantor Departemen Agama Kota Banjar. Namun demikian sistem imbalan dalam kebijakan upah secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai kantor Departemen Agama Kota Banjar.

Kata kunci: sistem imbalan, kebijakan upah, prestasi kerja

1. Pendahuluan

Motivasi merupakan dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai dalam

suatu organisasi untuk mencari nafkah. Hal itu merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal. Berarti apabila di satu sisi seseorang menggunakan tenaga, pikiran, dan

sebagian waktunya untuk organisasi, dan di sisi lain, ia mengharapkan imbalan tertentu. Berawal dari anggapan demikian, saat ini manajemen suatu organisasi menghadapi salah satu tantangan, karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang sebagai alat pemuas kebutuhan materilnya, tetapi sudah merupakan harkat dan martabatnya.

Di pihak lain, organisasi cenderung melihat permasalahan ini sebagai beban yang harus ditanggung dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu dengan memperhitungkan kepentingan organisasi dan kepentingan pekerja sebagai upaya pencapaian tujuan. Penerapan sistem imbalan yang dilakukan organisasi, kepentingan pekerja harus mendapatkan perhatian dalam pengertian sistem tersebut memungkinkan bisa mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak. Kemudian bagi organisasi kepentingan-kepentingannya harus terjamin, melalui pekerjaannya organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuan yang memungkinkan organisasi tersebut dapat mempertahankan *eksistensi bahkan* berkembang dengan baik.

Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku positif bekerja dan produktif. Jika para anggota organisasi merasa tidak puas atas imbalan yang diterima maka berdampak negatif terhadap organisasi dengan tuntutan-tuntutan imbalan yang lebih besar, kemangkiran yang tinggi, kecelakaan, keluhan, pemogokan, bahkan pindah bekerja ke organisasi lain yang tingkat imbalannya lebih tinggi. Ketidakmampuan suatu organisasi dalam menerapkan sistem imbalan yang memuaskan bagi para pekerjaannya, bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil, akan tetapi akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja.

Bagi organisasi, upah merupakan faktor utama dalam kepegawaian, kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan upah pegawai. Upah yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, prestasi kerja, motivasi, dan hasil kerja. Organisasi yang memperhitungkan tingkat upah berdasarkan standar normal akan menimbulkan motivasi pegawai dalam bekerja, hal ini karena terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan pegawai dan keluarganya, oleh karena itu suatu organisasi perlu menerapkan kebijakan upah yang tepat.

Kebijakan upah menyediakan program pokok upah dalam beberapa hal penting, di antaranya dasar kenaikan gaji, kebijaksanaan promosi dan demosi, kebijakan upah lembur, dan kebijakan yang berkenaan dengan cuti dinas. Kebijakan upah juga memiliki efek yang dapat diukur pada sikap dan perilaku di tempat kerja, selain itu para pegawai yang menerima upah tinggi mempunyai kemungkinan kecil untuk ke luar.

Kebutuhan akan keadilan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat upah, yakni keadilan eksternal dan keadilan internal. Keadilan eksternal adalah upah yang harus sebanding dengan upah dalam organisasi lain. Keadilan internal adalah upah yang diperolehnya layak dibandingkan dengan tingkat upah pegawai lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu suatu organisasi perlu melakukan survai pengupahan dan penggajian di mana hasilnya menjadi dasar penetapan struktur upah dan gaji bagi para pegawai di dalam organisasi. Melalui survai akan ditemukan tingkat upah dan gaji yang berlaku di suatu kawasan tertentu untuk berbagai jenis pekerjaan, baik bagi mereka yang melakukan tugas teknis, administrasi, profesional maupun bagi tenaga manajerial.

Sistem kebijakan upah yang terbuka sangatlah penting, karena akan membuka komunikasi dan membina kepercayaan mengenai issue yang peka seperti upah sehingga pegawai dapat meyakini bahwa manajemennya bisa dipercaya, juga hak seorang pegawai akan keleluasaan pribadi perlu diimbangi dengan hak dia untuk mengetahuinya.

Sistem imbalan dan kebijakan upah berpengaruh cukup besar terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai, karena prestasi kerja ini berkaitan dengan kebutuhan manusia di antaranya mendapatkan penghasilan yang layak guna memenuhi kebutuhannya.

Upah yang layak kepada para pegawai akan memberikan umpan balik untuk membuktikan bahwa dirinya sebagai seorang yang mampu menyumbangkan potensi dan bakatnya serta selalu berusaha untuk melakukan sesuatu dengan cara-cara baru sehingga mempunyai prestasi kerja yang bisa dibanggakan.

Meningkatkan prestasi kerja pegawai perlu diupayakan pihak organisasi dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengatualisasikan dirinya dalam mencapai tujuan organisasi. Para pegawai dengan atasan masing-masing menetapkan sasaran kerja dengan standar prestasi yang harus dicapai dan menilai hasil yang telah dicapai. Peningkatan prestasi kerja perseorangan akan mendorong meningkatnya produktivitas secara keseluruhan.

Kantor Departemen Agama Kota Banjar sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan sebagian umum tugas pemerintahan dan pembangunan di bidang agama, yang berfungsi membina dan mengembangkan kehidupan keagamaan di masyarakat, membina kerukunan umat beragama, dan memberikan pelayanan kepada

masyarakat di bidang agama, saat ini masih menghadapi permasalahan eksternal dan internal yang harus segera diantisipasi. Permasalahan dari sisi eksternal antara lain terbatasnya kemampuan masyarakat dalam mengakses peningkatan kualitas lembaga-lembaga keagamaan, belum memadai bantuan pemerintah terhadap pembangunan kehidupan beragama, bahkan tingkat harapan masyarakat menunjukkan nilai yang tinggi kepada keberadaan Departemen Agama. Kemudian permasalahan internal adalah masih rendahnya prestasi kerja.

Masih rendahnya prestasi kerja seringkali ditentukan oleh tingkat pemberian upah yang dirasakan bagi pegawai yang kurang mencukupi untuk tuntutan-tuntutan kebutuhan saat ini. Berdasarkan hasil pengamatan penulis di kantor Departemen Agama Kota Banjar, prestasi kerja pegawainya masih rendah, hal ini terlihat dari ; (1) Orientasi pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya masih belum menunjukan kepedulian yang tinggi, (2) Masih belum optimalnya perhatian dan dukungan organisasi terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai, serta (3) Masih adanya pegawai yang kurang mampu dan terampil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut penilaian penulis bahwa permasalahan tersebut di atas diduga penyebabnya karena tingkat upah dan gaji dirasakan belum cukup memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai, tunjangan-tunjangan yang diterima belum memenuhi unsur-unsur yang wajar, upah yang diterima tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian pegawai, serta upah tidak sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja

pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

Setiap penelitian yang dilakukan sudah pasti mengandung manfaat. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut: (a) Teoritis, berguna untuk menambah wawasan serta pengetahuan melalui penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama kuliah, juga sebagai bahan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja, (b) Praktis, memberikan masukan yang berharga bagi pihak kantor Departemen Agama Kota Banjar dalam merumuskan strategi pelaksanaan sistem imbalan dan kebijakan upah, dan (c) Memberikan sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi pihak lain dalam menyusun sistem imbalan dan kebijakan upah untuk peningkatan prestasi kerja melalui penerapan manajemen sumber daya manusia.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : (1) Sistem imbalan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar, (2) Kebijakan upah berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar, (3) Sistem imbalan dan kebijakan upah berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Departemen Agama Kota Banjar.

2. Tinjauan Pustaka

Menurut Gary Dessler yang (1998:349) sistem imbalan adalah : “Sistem bentuk imbalan atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka”. Kebijakan sistem imbalan juga

berpengaruh terhadap nilai dan tunjangan yang harus diberikan organisasi, karena kebijaksanaan ini menyediakan pedoman pokok kebijakan upah dalam beberapa hal penting.

Menurut Sondang P. Siagian (1999:258) sistem imbalan adalah : “Sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas sumbangannya kepada organisasi yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya.”

Penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari beberapa pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain, tanggung jawab yang dipikul, pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dituntut.

Robert L. Mathis (2001:247) menyatakan bahwa sistem imbalan adalah : “Kesetaraan dan keadilan yang dihubungkan pada bagaimana imbalan yang diterima dibandingkan di dalam dan di luar organisasi, tetapi juga terhadap apa yang diharapkan”.

Informasi analisis pekerjaan sangat penting ketika menentukan imbalan. Sebagai bagian dari identifikasi imbalan yang sesuai, informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menentukan isi pekerjaan untuk perbandingan internal dari tanggung jawab dan perbandingan eksternal dengan imbalan yang diberikan perusahaan lain

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan menurut Sondang P. Siagian (1999:265) sebagai berikut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
Melalui berbagai survey sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam satu wilayah kerja tertentu. Akan tetapi tingkat upah dan gaji

yang berlaku umum tidak bisa begitu saja diterapkan begitu saja, tetapi harus dengan mempertimbangkan langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan oleh organisasi.

2. Tuntutan serikat kerja

Di masyarakat mana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat kebijakan upah yang tinggi dari yang umum berlaku. Hal tersebut disebabkan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan, situasi yang menurut serikat pekerja memungkinkan untuk perubahan struktur upah, gaji, tunjangan, bonus, dan cuti.

3. Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pegawai merasa tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras, dalam arti produktivitasnya akan rendah. Kedua belah pihak antara manajemen dan pegawai perlu sama-sama menyadari kaitan erat sistem imbalan dengan tingkat produktivitas.

4. Kebijakan organisasi mengenai imbalan

Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji bagi para pegawainya tercermin pada jumlah imbalan yang dibawa pulang. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijaksanaan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, ataupun tunjangan-tunjangan lainnya.

5. Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan karyawan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Tidak ada satupun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

Kemudian menurut Gary Dessler (1998:351-356), ada empat faktor pokok yang mempengaruhi sistem imbalan yaitu:

1. Pertimbangan Hukum

Peraturan perundang-undangan yang mempengaruhi pemberian imbalan/kebijakan upah dalam hubungannya dengan upah minimum, upah lembur, dan tunjangan.

2. Pengaruh Serikat Buruh

Peraturan perundang-undangan tentang hubungan perburuhan juga mempengaruhi keputusan tentang kebijakan upah. Salah satu implikasinya adalah cara terbaik untuk memperoleh kerjasama dari anggota serikat buruh dalam mengevaluasi nilai pekerjaan, meminta dan menggunakan keterlibatan mereka dalam proses evaluasi nilai relatif pekerjaan dan dalam menetapkan harkat imbalan yang fair terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Sebaliknya manajemen harus dapat mempertahankan hak-hak prerogatif yang dimilikinya, seperti untuk menggunakan teknik evaluasi pekerjaan dalam mengkaji nilai relatif pekerjaan.

3. Kebijakan

Berpengaruh terhadap imbalan dan tunjangan yang diberikan organisasi, karena kebijaksanaan ini mempunyai pedoman pokok imbalan, antara lain dasar kenaikan gaji, kebijaksanaan promosi dan demosi, kebijaksanaan upah lembur, dan kebijaksanaan yang berkaitan dengan cuti dan ikatan dinas.

4. Keadilan

Kebutuhan akan keadilan merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan sistem imbalan yang antara lain adalah keadilan eksternal dan keadilan internal. Secara eksternal, imbalan harus berbanding sesuai dengan jumlah yang diberikan oleh organisasi lain, serta tingkat imbalan harus layak secara internal sehingga tiap pegawai memandang imbalan yang diperolehnya adalah pantas dibanding dengan imbalan pegawai lainnya dalam organisasi.

Gary Desler (1998:356) mengemukakan kebijakan upah adalah: “Tingkat kelayakan upah secara internal sehingga tiap pegawai memandang upah yang diperolehnya pantas dibandingkan dengan upah pegawai lain.” Sebagai suatu sistem dalam membayar seseorang untuk masa kerja atau senioritas, maka kebijakan upah pegawai berdasarkan ukuran prestasi kerja individual dan atau organisasional.

Menurut Stephen P. Robins (2001:213) kebijakan upah adalah sebagai berikut : “Tingkatan upah yang didasarkan pada suatu ukuran prestasi kerja individual karyawan dan atau organisasional”.

Selanjutnya kebijakan upah menurut E.E. Lawyer (1997:182) adalah : “Kriteria prestasi kerja dengan rumusan yang telah ditetapkan didasarkan profitabilitas organisasi dalam alokasi upah pegawai”

Adapun unsur-unsur kebijakan upah menurut Gary Dessler (1998:357) adalah :

1. Survei Gaji

Survei gaji memainkan peranan sentral dalam menetapkan harga pekerjaan, dan setiap organisasi perlu mengadakan survei ini. Penetapan harga secara langsung dalam pasar berdasarkan atas survei formal dan informal terhadap jumlah yang dibayarkan bagi pekerjaan yang sebanding

dalam organisasi dengan ukuran yang sama, data survei digunakan untuk menetapkan harga pekerjaan untuk menetapkan skala gaji organisasi sebagai tolak ukur bagi pekerjaan lain berdasarkan nilai relatif pekerjaan bagi organisasi.

2. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan, dan merupakan suatu upaya perbandingan pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain dan yang akhirnya menghasilkan hierarki upah. Prosedur dasar evaluasi pekerjaan adalah membandingkan nilai pekerjaan dalam hubungannya satu sama lain, misal dengan kaitannya dengan upaya, tanggung jawab, dan keterampilan.

3. Mengelompokkan Pekerjaan

Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam tingkat upah, apabila menggunakan metode pemeringkatan, metode nilai, atau metode perbandingan faktor, manajemen dapat menetapkan tiap upah bagi tiap pekerjaan perorangan. Bagi organisasi yang besar perlu mengelompokkan pekerjaan yang sama, dalam arti *ranging*, jumlah, atau nilai, ke dalam tingkat-tingkat untuk tujuan penggajian, dengan memfokuskan pada sepuluh atau duabelas tingkat upah. Suatu tingkat upah terdiri dari pekerjaan-pekerjaan yang kurang lebih sama sukar atau pentingnya seperti yang ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Apabila metode nilai yang digunakan, tingkat upah terdiri dari pekerjaan-pekerjaan yang berada dalam suatu jajaran nilai. Apabila metode pemeringkatan, tingkat itu terdiri dari semua pekerjaan yang berada dalam dua atau tiga pangkat. Apabila sistem klasifikasi yang diterapkan, maka pekerjaan telah

dikategorikan ke dalam kelas atau tingkat. Jika metode perbandingan faktor yang digunakan, tingkat itu akan terdiri dari jajaran harkat upah yang dispesifikasikan pada gugus pekerjaan seperti, pekerjaan-pekerjaan pabrik, pekerjaan-pekerjaan administratif, atau pekerjaan-pekerjaan lapangan.

4. Penetapan Upah

Menetapkan harkat upah bagi tiap tingkat upah. Apabila tidak menempatkan pekerjaan ke dalam tingkat upah, maka harkat upah harus ditetapkan bagi tiap pekerjaan perorangan. Penetapan harkat upah bagi tiap tingkat upah atau bagi tiap pekerjaan biasanya dilakukan dengan suatu garis upah. Garis upah secara grafis menggambarkan harkat upah yang berlaku bagi tiap pekerjaan dalam tiap tingkat upah serta kaitannya dengan nilai atau peringkat yang ditetapkan bagi masing-masing pekerjaan atau tingkat, seperti yang ditentukan oleh evaluasi pekerjaan.

5. Menyesuaikan Tingkat Upah.

Merupakan upaya untuk memperbaiki harkat upah yang tidak tepat dan biasanya menyusun jajaran harkat. Menyusun jajaran harkat bagi tiap tingkat sehingga misalnya akan terdapat sepuluh level atau jenjang dan sepuluh harkat upah yang berkaitan dalam tingkat upah. Menyempurnakan harkat yang tidak tepat, yaitu bahwa ada kemungkinan harkat upah suatu pekerjaan yang cukup jauh dari garis upah, atau jauh dari jajaran harkat tingkatnya. Hal ini berarti bahwa rata-rata jumlah gaji bagi pekerjaan itu terlalu tinggi atau rendah dalam kaitannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain dalam organisasi. Apabila sebuah titik cukup jauh dibawah garis, maka perlu dilakukan kenaikan gaji bagi pekerjaan yang bersangkutan. Apabila cukup jauh di atas

garis upah, perlu dilakukan pemotongan atau pembekuan gaji bagi pekerjaan tersebut.

Agus Sunyoto dalam Bambang Tri (1996:183) menyebutkan bahwa aspek kebijakan upah ada dua yaitu :

1. Sistem Upah Instrinsik

Diperoleh dari transaksi antara karyawan dengan pekerjaannya tanpa melalui orang ketiga. Imbalannya untuk kepuasan yang diperoleh adalah respon seseorang terhadap keraguan dari tugas. Misalnya ; rasa tanggung jawab, rasa kebersamaan mendapat tantangan, rasa penguasaan terhadap sesuatu rasa dan keinginan untuk berpartisipasi, serta kepuasan bila pekerjaan terselesaikan oleh seorang pegawai. Pimpinan hendaknya menyesuaikan teknik-teknik yang dapat menciptakan lingkungan yang memberikan kepuasan intrinsik kepada pegawainya, seperti *job environment* bagi pekerjaan yang membosankan, mendorong dilakukannya pekerjaan yang merupakan pekerjaan yang gagal, agar tidak terulang lagi kegagalan, menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuan menyelesaikan pekerjaan pada diri pegawai.

2. Sistem Upah Ekstrinsik

Seluruh upah yang diberikan kepada masyarakat merupakan imbalan diluar pekerjaan itu sendiri. Sistem upah ekstrinsik yang paling universal adalah uang, meskipun dalam bentuk non uang juga dijadikan sebagai imbalan. Dari keraguan secara kualitatif dan kuantitatif dari setiap pegawai agar tidak pindah ke tempat lain, organisasi perlu mempertimbangkan besarnya gaji yang diberikan.

Prestasi kerja menurut pendapat Agus Dharma (1995:5) adalah : “Sesuatu yang

dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

Menurut Schermon, Hunt dan Osborn (1985:654) terdapat tiga faktor yang dapat menentukan prestasi kerja pada pegawai, yaitu :

1. Atribut-atribut Individual

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu, akan dapat membedakan individu satu dengan lainnya. Kelompok variabel ini merupakan kecakapan individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan. Variabel-variabel ini antara lain :

- a. *Demographic characteristic* (karakteristik demografi), seperti umur, jenis kelamin, ras.
- b. *Competency characteristic* (karakteristik sistem imbalan), seperti bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan.
- c. *Psychological characteristic* (karakteristik psikologi), yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap, dan kepribadian.

2. Kemauan Bekerja

Berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, namun apabila tidak mencapai prestasi tinggi, hal tersebut memerlukan adanya kemauan motivasi kerja, karena motivasi kerja merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan Organisasi

Mencapai prestasi kerja yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan dan kesempatan dari organisasi, karena jika terjadi suatu situasi yang memiliki

berbagai keterbatasan, maka akan sulit untuk mencapainya, misalnya waktu pengerjaan terbatas, tidak tersedia anggaran yang cukup, kurang tersedianya peralatan dan kelengkapan, ketidakjelasan informasi dan instruksi.

Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi ke masa depan dapat diilustrasikan ke mana tujuan kita akan pergi. Penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penerapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa akan datang. Teknik-teknik penilaian yang digunakan adalah:

1. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila pegawai menilai dirinya, perilaku *defensip* cenderung tidak terjadi sehingga perbaikan diri juga cenderung dapat dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian yang terdiri dari wawancara secara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan, dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian psikologis dilakukan oleh ahli psikolog terutama menilai potensi pegawai di waktu yang akan datang, evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi pegawai, dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya. Hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

3. Pendekatan Manajemen berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives*)

Intinya adalah setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian

menggunakan tujuan dan sasaran tersebut sebagai dasar penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara bersama pula.

4. Teknik Pusat Penilaian (*Assesment Centers*)

Membantu identifikasi talenta manajemen di waktu yang akan datang. Banyak organisasi besar mempunyai pusat-pusat penilaian atau *Assesment centers* adalah suatu bentuk penilaian pegawai yang distandarisasikan, di mana hal ini tergantung pada berbagai tipe penilaian di antaranya simulasi guna mengevaluasi potensi pegawai di masa yang akan datang.

Evaluasi pekerjaan merupakan periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada para pegawai umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensinya ke masa depan.

1. *Tell and Sell Approach*

Mereview prestasi kerja pegawai dan mencoba untuk meyakinkan pegawai untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik untuk pegawai baru.

2. *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan pegawai untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang, dan *defensif* mengenai prestasi kerja. Hal ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi yang baik.

3. *Problem Solving Approach*

Mendefinisikan masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja pegawai. Kemudian dilakukan latihan atau konseling, serta upaya-upaya untuk memecahkan penyimpangan.

Salah satu tujuan sistem imbalan adalah menghargai prestasi kerja, dengan pemberian imbalan yang memadai merupakan suatu penghargaan organisasi terhadap para

pegawai. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan harapan organisasi.

Dalam penerapan sistem imbalan kepada pegawai, organisasi harus mempunyai dasar logis dan rasional, karena imbalan ini sangat penting bagi pegawai itu sendiri layaknya sebagai individu. Besarnya-kecilnya imbalan merupakan cermin atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri sehingga akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Kebijakan upah yang dapat menyentuh sasaran-sasaran akan terbukti efektif dalam pemeliharaan dan mempertahankan tenaga kerja yang mempunyai prestasi tinggi.

Kebijakan upah merupakan program manajemen untuk pengeluaran biaya tenaga kerja berdasarkan prestasi kerja. Dengan mengaitkan kebijakan upah terhadap prestasi kerja, mengakui kontribusi pegawai atas prestasi kerjanya pada organisasi, peraih prestasi tinggi akan mengalami kenaikan upah yang sepadan dengan kontribusinya

Kebijakan upah berdasarkan prestasi kerja dapat mempunyai implikasi keadilan. Bila pegawai melakukan perbandingan masukan dan keluaran, prestasi kerja dapat memberikan suatu kriterium masukan yang lebih adil untuk menetapkan upah daripada faktor-faktor lain. Sampai dimana para pegawai mempersepsikan prestasi kerja sebagai variabel kritis, penggunaan prestasi kerja dapat meningkatkan persepsi dari keadilan dan mengoptimalkan motivasi pegawai.

Dalam sistem imbalan organisasi disusun suatu standar pemberian kebijakan upah kepada pegawai dari mulai pegawai yang terendah hingga tingkat tertinggi, didasarkan pada tingkat pendidikan, beban kerja, pengalaman dan masa kerja pegawai tersebut.

Kebijakan upah yang merupakan salah satu faktor di dalam kebijakan upah memiliki implikasi yang besar perannya dalam menentukan prestasi kerja melalui tingkat hidup dan besarnya pendapatan perkapita.

Hubungan antara sistem imbalan dan kebijakan upah dengan prestasi kerja menunjukkan grafik parabola, di mana pada saat imbalan dan upah memiliki dampak positif mulai meningkat, peningkatan ini akan terjadi pula pada prestasi kerja individu. Penurunan prestasi kerja yang dicapai individu akan terjadi jika rendahnya imbalan dan upah yang diterima oleh pegawai.

Sistem imbalan dan kebijakan upah seharusnya bergantung kepada prestasi, hal ini penting bahwa pegawai harus mempersepsikan suatu tautan yang jelas mengenai imbalan dan upah itu sebenarnya dikorelasikan dengan kriteria prestasi kerja. Jika individu-individu mempersepsikan korelasi ini rendah, hasilnya akan berupa prestasi kerja yang rendah.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode survai eksplanatori yang bersifat verifikatif dengan teknik observasi, wawancara, dan kuesioner. Uji validitas yang digunakan adalah koefisien korelasi *product moment* dengan uji reliabilitas yaitu teknik *split half*. Kemudian teknik analisis statistik menggunakan analisis koefisien jalur (*path analysis*) dengan pengujian hipotesis yaitu F-test dan *t-test*.

Populasi dan sampel penelitian ini menggunakan cara *nonpurposif* dengan teknik pengambilan data menggunakan teknik sensus di mana jumlah populasinya 40 pegawai.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Guna mengetahui sejauhmana pengaruh variabel sistem imbalan dan

kebijakan upah terhadap prestasi kerja, maka digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai koefisien jalur variabel sistem imbalan (X_1) dan kebijakan upah (X_2), baik secara individual maupun secara bersamaan, serta pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti (ϵ) sebagai berikut :

Tabel 1
Koefisien Jalur Variabel Sistem Imbalan,
Variabel Kebijakan Upah dan
Variabel Exogenous

| Individual | | Bersamaan | Exogenous (ϵ) |
|-------------|-------------|------------------|--------------------------|
| P_{yx_1} | P_{yx_2} | $R^2 y(X_1 X_2)$ | $P_y \epsilon$ |
| 0.394848645 | 0.404561772 | 0.56132709 | 0.662323871 |

Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh koefisien jalur dari variabel sistem imbalan (X_1) dan kebijakan upah (X_2) terhadap prestasi kerja adalah :

1. Koefisien jalur variabel sistem imbalan (X_1) dengan variabel prestasi kerja (Y) adalah sebesar 0.394848645.
2. Hubungan kausal variabel kebijakan upah (X_2) dengan prestasi kerja (Y) adalah sebesar 0.404561772.
3. Koefisien jalur secara bersamaan variabel sistem imbalan (X_1) dan variabel kebijakan upah (X_2) terhadap prestasi kerja (Y) adalah sebesar 0.56132709.
4. Koefisien jalur dari variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini adalah sebesar 0.662323871.

Nilai yang diperoleh melalui sampel berukuran $n = 40$ responden, belum sepenuhnya memenuhi proposisi hipotetik yang diajukan. Menurut hasil penelitian,

proposisi tidak mengalami pemurnian (*trimming*), yaitu antara variabel sistem imbalan dan variabel kebijakan upah terdapat hubungan korelatif, serta variabel sistem imbalan dan variabel kebijakan upah secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja.

Pengaruh sistem imbalan dan kebijakan upah keduanya adalah pengaruh yang positif, artinya makin baik sistem imbalan dan kebijakan upah yang dilaksanakan maka akan makin tinggi pula prestasi kerja.

Pengaruh langsung variabel sistem imbalan terhadap variabel prestasi kerja dan pengaruh tidak langsungnya melalui hubungannya dengan variabel kebijakan upah, serta pengaruh langsung variabel kebijakan upah terhadap variabel prestasi kerja dan pengaruh tidak langsungnya melalui hubungannya dengan variabel sistem imbalan dijelaskan di bawah ini :

1. a. Pengaruh langsung $X_1 : P^2 yx_1 :$
0.155905452
- b. Melalui $X_2 : P^2 yx_1 \cdot rx_1x_2 \cdot Pyx_2 :$
 $\frac{0.120875707}{0.276781159}$

Total = 0.276781159
Pengaruh yang diterima oleh variabel prestasi kerja dari variabel sistem imbalan dan kebijakan upah sebesar 27.67 %, dimana pengaruh yang langsung dari variabel sistem imbalan sebesar 15.59 % dan pengaruh tidak langsung melalui variabel kebijakan upah sebesar 12.09 %.

2. a. Pengaruh langsung $X_2 : P^2 yx_2 :$
0.163670227
- b. Melalui $X_1 : Pyx_2 \cdot rx_1x_2 \cdot P^2 yx_1 :$
 $\frac{0.120875707}{0.284545934}$

Total = 0.284545934
Pengaruh yang diterima oleh variabel prestasi kerja dari variabel kebijakan upah dan sistem imbalan sebesar 28.45 %, dimana pengaruh langsung dari variabel kebijakan upah sebesar 16.37 % dan

pengaruh tidak langsung melalui variabel sistem imbalan sebesar 12.09 %.

3. Pengaruh yang diterima Y dari ϵ (*exogenous*) : $P^2 y\epsilon :$
0.438672910
= 0.438672910
4. Pengaruh keseluruhan yang diterima Y dari X_1, X_2 dan ϵ adalah sebesar 1.000000003, dimana :
 - a. Pengaruh langsung dan tidak langsung dari $X_1 :$
0.276781159
= 0.276781159
 - b. Pengaruh langsung dan tidak langsung dari $X_2 :$
0.284545934
= 0.284545934
 - c. Pengaruh dari ϵ (*exogenous*) :
0.438672910
= 0.438672910

total
= 1.000000003

Perolehan nilai dari seluruh variabel yang diteliti dan yang tidak diteliti adalah sebesar 1.000000003 = 1, artinya seluruh pengaruh adalah 100 %.

Hipotesis dan statistik uji digunakan untuk menguji perbedaan koefisien jalur dalam sebuah struktur yang sama. Sebelum hipotesis diuji, diuji dulu secara keseluruhan atau secara simultan. Hipotesis operasionalnya adalah

$$H_0 = \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Departemen Agama Kota Banjar.

$$H_1 = \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{YX_1}$$

Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Departemen Agama Kota Banjar.

Uji statistik yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum P_{yx_1}^2}{k \left(1 - \sum yx_1^2 \right)}$$

$$F = 23.673$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F sebesar 23.673 dan dikonsultasikan dengan F-snedecor pada $F_{0.01;3(n-k-1)} = F_{0.01;3(37)}$ adalah sebesar 5.39 dan pada $F_{0.05;3(n-k-1)} = F_{0.05;3(37)}$ adalah sebesar 3.32, jadi bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai $F_{0.01}$ maupun $F_{0.05}$ ($3.32 < 23.67 > 5.39$). Dengan demikian hipotesis H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem imbalan dan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Departemen Agama Kota Banjar. Oleh karena H_0 ditolak, maka pengujian dapat dilanjutkan.

Struktur hubungan antar variabel diuji melalui analisis jalur secara parsial, hipotesis operasionalnya adalah :

$$H_0 = \rho_{YX_1} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan sistem imbalan terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

$$H_1 = \rho_{YX_1} \neq 0$$

Terdapat pengaruh yang signifikan sistem imbalan terhadap prestasi kerja

pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

$$H_0 = \rho_{YX_2} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

$$H_1 = \rho_{YX_2} \neq 0$$

Terdapat pengaruh yang signifikan kebijakan upah terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

Uji statistik yang digunakan adalah :

$$t_l = \frac{\rho_{YX_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{YX_1 \dots X_k})}{(n - k - 1)(1 - R^2_{YX_1 \dots X_k})}}}$$

Berdasarkan perhitungan, maka diperoleh hasil pengujian seperti berikut ini.

Tabel 2

Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial

| Hipotesis | t_{hitung} | t_{tabel} | Ket |
|---------------|--------------|-------------|------|
| ρ_{YX_1} | 2.371 | 1.68 | Sig. |
| ρ_{YX_2} | 2.429 | 1.68 | Sig. |

Hasil uji secara statistik dengan ukuran sampel sebanyak $n = 40$ diketahui bahwa sistem imbalan (X_1) dan kebijakan upah (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y) hal ini terlihat dari perbandingan $t_{hitung} X_1$ lebih besar dari t_{tabel} pada taraf kepercayaan 95 %, meskipun pada taraf kepercayaan 99 % tidak lebih besar ($1.68 < 2.371 < 2.42$), sedangkan $t_{hitung} X_2$ mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 95 % maupun 99 % ($1.684 < 2.429 > 2.42$).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, bahwa hasil pengujian adalah signifikan, dan terdapat perbedaan koefisien jalur dari X_1 ke Y dan dari X_2 ke Y . Jalur dari sistem imbalan dan dari kebijakan upah ke prestasi kerja adalah berbeda, jadi dengan pemikiran objektif bahwa koefisien jalur dari sistem imbalan ke prestasi kerja dan dari kebijakan upah ke prestasi kerja adalah berbeda satu sama lain. Dengan demikian terdapat hubungan linier positif antara sistem imbalan dan kebijakan upah dengan prestasi kerja.

5. Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan :

1. Sistem imbalan di kantor Departemen Agama Kota Banjar belum sepenuhnya dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai pada tingkat yang paling tinggi, hal ini disebabkan sistem imbalan yang dilaksanakan masih kurang mempertimbangkan kesesuaiannya dengan pendidikan, keahlian dan jabatan pegawai, serta tunjangan yang diberikan masih dirasakan oleh pegawai kurang sesuai dengan harapan. Namun demikian berdasarkan hasil penelitian, tanggapan pegawai secara keseluruhan terhadap sistem imbalan di kantor Departemen Agama Kota Banjar sudah menunjukkan kriteria baik, hal tersebut sesuai dengan hasil uji secara statistik dengan perolehan signifikan, artinya sistem imbalan pada kantor Departemen Agama Kota Banjar mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja pegawai.
2. Kebijakan upah di kantor Departemen Agama Kota Banjar belum sepenuhnya dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai pada tingkat yang paling tinggi,

hal ini disebabkan kebijakan upah yang ada kurang memperhatikan evaluasi pekerjaan seperti pada indikator gaji yang diterima kurang memperhatikan tingkat keterampilan dan tanggung jawab yang dimiliki atas pekerjaan, serta tunjangan pada pekerjaan lapangan masih belum cukup layak. Namun demikian secara umum tanggapan pegawai terhadap kebijakan upah di kantor Departemen Agama Kota Banjar sudah menunjukkan pada kriteria baik. Berdasarkan hasil pengujian statistik kebijakan upah di kantor Departemen Agama Kota Banjar bermakna signifikan, artinya kebijakan upah berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

3. Sistem imbalan mempunyai pengaruh individual yang lebih rendah daripada kebijakan upah terhadap prestasi kerja, artinya prestasi kerja pegawai sebagian besar ditimbulkan oleh kebijakan upah yang dilaksanakan di kantor Departemen Agama Kota Banjar. Namun demikian sistem imbalan dan kebijakan upah secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Departemen Agama Kota Banjar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, 1995, *Manajemen Prilaku Organisasi dan Pendayagunaan SDM*, Jakarta : Erlangga
- Bambang Tri Cahyono, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit IPWI
- E.E. Lawyer, 1997, *Organizational Behavior and Human Performance*, Cambridge : Harvard Business School Pres
- Keith Davis, John W. Newstrom, 1995, *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga

-
- Gary Dessler, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penhallindo
- Nasution, 1997, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Bandung : Jemars
- Robert L Mathis dan John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Sondang P. Siagian, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Suharsini Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta
- Stephen P. Robins, 2001, *Prilaku Organisasi*, Jakarta : Prenhallindo.