

**REFORMASI KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI  
MELALUI KOMPENSASI FINANSIAL PENDIDIKAN TINGGI  
DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING GLOBAL  
(Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran)**

***PERFORMANCE REFORM OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES  
THROUGH HIGH EDUCATIONAL FINANCIAL COMPENSATION IN  
INCREASING GLOBAL COMPETITIVENESS  
(Case Study the Faculty of Economics and Business, Padjadjaran University)***

**Septiana Dwiputrianti**  
**Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)**  
**Jl. Letjen MT. Haryono Kav.52-53 Jakarta Timur 13630**  
**e-mail: tiana.dwi@kasn.go.id**

**(Diterima 9 Oktober 2018, Direvisi 5 November 2018, Disetujui 27 November 2018)**

**Abstrak**

*Pemerintah Jokowi-Jusuf Kalla menetapkan sembilan agenda nasional (Nawacita), diantaranya adalah meningkatkan produktifitas dan daya saing global bagi rakyat Indonesia. Kinerja pegawai di lingkungan pemerintah menjadi sorotan publik, termasuk pada perguruan tinggi negeri (PTN). Penelitian dilakukan untuk menganalisis reformasi kinerja pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran dalam mendukung visi-misi organisasi. Metode penelitian menggunakan deskriptif-eksplanatori, menghubungkan dan menguji dua variabel atau lebih. Responden dilibatkan dalam penelitian sebanyak 69 pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan non PNS, yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara mendalam dan studi pustaka. Temuan menunjukkan kompensasi finansial tidak menjamin kepuasan pegawai dan berdampak terhadap kinerja. Rekomendasi penelitian ini: (1) Manajemen kinerja diutamakan berdasarkan prestasi kerja, dapat berupa bonus/insentif sesuai dengan prestasi pegawai; (2) Penghargaan non-finansial prestasi kinerja dapat berupa beasiswa dan dana bantuan pendidikan dan pelatihan dalam maupun luar negeri yang menunjang kompetensi pegawai sesuai kebutuhan kinerja organisasi; (3) Membangun pengembangan kompetensi pegawai melalui jalur beasiswa baik dalam dan luar negeri sebaiknya bentuk tugas belajar, bukan ijin belajar; (4) Terprogramnya metode konsultasi, coaching dan mentoring antara pegawai dan pimpinan untuk meningkatkan kinerja; (5) Mengevaluasi pengukuran dan penilaian kinerja pegawai yang objektif; (6) kompensasi yang adil dan efektif mendorong kinerja organisasi.*

**Kata Kunci:** reformasi kinerja, kompensasi, kinerja pegawai, daya saing global, perguruan tinggi negeri (PTN).

**Abstract**

*Under leadership of Jokowi-Jusuf Kalla, Indonesia has nine national agendas (Nawa Cita). One of them is increasing productivity and global competitiveness for the people of Indonesia. Performance of government employees has been concerned by public. This study was analyzed the reform of employees' performance at the University of Padjadjaran in the Faculty of Economics and Business for supporting organization's vision for improving global competitions. The research method uses descriptive-explanatory, a method that connects and test two or more variables. Besides, this study analysed how the financial compensation system may affect the performance of employees and organisation. The respondents were involved in this study were sample of a total 69 civil servants and non-civil servants, which has members that are not homogeneous and stratified proportional. Data collected through questionnaires, interviews, and literature reviews. The results showed that the provision of financial compensation does not guarantee satisfaction to the employees and a significant impact on performance, both for civil and non-civil servant. Some suggestions based on the research are as follows: (1) performance management system should be based on personal performances, can be either a bonus or incentive in accordance with the performance; (2) provide rewards in the form of scholarships and grants education and training both inside country or abroad to improve the competencies and performance of employees towards global competitiveness (3) boost employees in applying scholarships either inside country or abroad for degree education program; (4) intensivity and apply an appropriate method for effective communication between employees and managers; (5) undertake research to see the development of performance, collect data and information accurately to identify individual performances measurement methods; (6) fair compensation effectively to drive organizational performance.*

**Keywords:** reform of performance, compensation, employee performance, global competitiveness, higher education.

## PENDAHULUAN

Setelah dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (UU-ASN), muncul optimism pada banyak kalangan bahwa kebijakan ini akan menjadi instrument yang penting bagi Bangsa Indonesia dalam mengembangkan sistem penataan dan pengembangan birokrasi yang modern, bersih, berintegritas, akuntabel, professional dan berkinerja tinggi di masa yang akan datang. Berkaitan dengan hal ini, agenda yang dikedepankan oleh pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kala, bernama Nawa Cita, sangat relevan dengan perkembangan ini. Adapun agenda-agenda tersebut mengusung visi bertema “Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Adapun sembilan agenda itu adalah:

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara.
2. Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
4. Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya.
5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.
6. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional.
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.
8. Melakukan revolusi karakter bangsa.
9. Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Saat ini, peranan perguruan tinggi sangat penting dalam mendukung agenda Nawa Cita ini, terutama untuk meningkatkan daya saing pendidikan tinggi

di pasar internasional. Hal ini juga sejalan dengan Visi Fakultas Ekonomi UNPAD, yaitu “World Class Faculty of Economics and Business in 2026”. Dengan Misi:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pengguna di tingkat dunia.
2. Menyelenggarakan pendidikan unggul kelas dunia yang mampu mengakses tuntutan dunia.
3. Menyelenggarakan profesionalitas dan akuntabilitas pengelolaan (governance) guna meningkatkan citra dan kepercayaan stakeholder.
4. Meningkatkan kompetensi dan komitmen tenaga pendidik untuk berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di kawasan Asia Pasifik.

Visi dan misi ini tentunya perlu didukung oleh kinerja (*performance*) atau unjuk kerja untuk para pegawai dan dosennya. Meskipun sudah keluar UU ASN (2014) dan juga agenda Nawa Cita ini, adaptasi dari institusi pemerintah untuk menerapkan dan mendorong agar tujuan serta sasaran ini dapat segera dicapai tidaklah mudah. Hal ini juga digarisbawahi oleh Considine (2005) yang mengatakan bahwa perubahan kebijakan sering tidak diresponse secara cepat oleh organisasi, dan pimpinan. Permasalahan terjadi, berkaitan dengan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja dari para pegawai administrasinya sebagai pendukung semua kegiatan proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat yang menjadi tugas utama pendidikan tinggi.

Salah satu yang berhubungan dengan kinerja adalah kebijakan dalam pemberian imbalan/kompensasi oleh organisasi kepada pegawainya, sebab jika pemberian kompensasi tidak memadai atau kurang tepat maka dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai. Saat ini, pemerintah sangat penting untuk mendorong kebijakan melalui keterlibatan *evidence based community*. Hal ini juga disampaikan oleh Bardach (2012) yang sangat menekankan

pentingnya data dan informasi yang akurat dan reliabel untuk mendorong efektifnya kebijakan dan pengambilan suatu keputusan. Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi strategis organisasi dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang produktif. Sebaliknya ketidaktepatan pengelolaan kompensasi dapat mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pegawai dalam organisasi, meningkatkan ketidakdisiplinan pegawai, memicu banyak keluhan pegawai, meningkatnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya produktifitas kerja dan tidak terlaksananya rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan.

Kompensasi langsung di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung meliputi honor, dan insentif dengan berbagai variasinya, sedangkan kompensasi tidak langsung antara lain dalam bentuk perlindungan dari asuransi kesehatan, serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja yang membanggakan serta bisa menjadi panutan pegawai lain. Penghargaan non finansial ini dinamakan 'Daidumi Darmawan Award'. Kesemua pelaksanaan kompensasi tersebut pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kompensasi dan kinerja para pegawai, apabila pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka dapat diharapkan dia bekerja dengan lebih baik. Insentif ini diberikan guna lebih mendorong kinerja pegawai lebih baik. Selain itu juga insentif diberikan kepada pegawai guna meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai. Insentif ini bersifat tidak tetap yang diberikan berdasarkan tugas dan jabatan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut di atas, maka penulis berpendapat bahwa pemberian kompensasi yang merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh adanya imbalan seperti insentif.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pegawai Bagian Administrasi Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung, perlu diberikan kompensasi agar kinerjanya meningkat. Selain itu, dalam mencapai kinerja pegawai perlu ditunjang oleh tingkat kemampuan dan tingkat pendidikan para pegawai, agar pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil pengamatan awal penulis pada Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung, ternyata tingkat kinerja pegawai rendah. Hal tersebut tercermin dalam fenomena sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan yang dihasilkan belum sesuai dengan yang diharapkan atau dalam arti belum sesuai dengan target, hal ini terlihat dari kerapihan dan ketelitian dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang belum dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh yaitu adanya pengajuan RKAKL (Rencana Anggaran Kegiatan Kementerian atau Lembaga) yang selalu ada revisi (dalam 1 tahun telah di revisi 3 x, yaitu pada bulan Juni, Agustus dan November) salah satu penyebab pemunduran waktu yang dapat menghambat kegiatan turunya anggaran instansi.
2. Masih terdapat keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya di hampir seluruh sub bagian serta rendahnya pencapaian target penyelesaian kerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad dapat terlihat dalam penyelesaian laporan kinerja kegiatan yang rutin dilakukan per bulan, per tiga bulan yang terdapat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Secara ekspilisit dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Laporan Target, Realisasi dan Keterlambatan  
Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran**

Jenis Kegiatan	Target (hari)	Realisasi (hari)	Keterlambatan (hari)
Sub. Bagian Akademik:			
a. Laporan EPSBED (hal ini dilaksanakan sebulan setelah akhir semester)		12	6
b. Penyusunan pencapaian kinerja		5	3
c. Laporan Kemajuan Studi Mahasiswa		4	2
d. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)		12	6
e. Pelayanan pembuatan transkrip akademik		2	1
f. Pembuatan Kalender Akademik		2	1
g. Pembuatan Jadwal		3	1
Sub. Bag. Keu & Kepegawaian:			
a. Laporan Keuangan		21	14
b. Pengajuan Honor-honor		21	14
c. Pengajuan Kenaikan pangkat		12	5
d. Pengajuan KGB		5	3
e. LAKIP		15	9
Sub. Bag. Kemahasiswaan:			
a. Pengurusan Beasiswa		10	6
b. Lap. Penerimaan Beasiswa		3	2
Sub. Bag. Umum & Perlengkapan:			
a. Penyusunan rencana kebutuhan sarana & prasarana		12	8
b. Lap. Hasil evaluasi penggunaan sarana & prasarana sebagai bahan evaluasi		10	6
c. Pembuatan petunjuk pelaksanaan penggunaan sarana		13	8

Sumber: Laporan Kerja Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad

Tabel 1. menunjukkan bahwa penyelesaian laporan kegiatan yang dilakukan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad, mengalami keterlambatan, dimana penyelesaian laporan tidak sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa faktor yang menurut pengamatan penulis menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai di atas, diduga berkaitan erat dengan pemberian kompensasi finansial. Hal ini dapat dilihat dari fenomena berikut ini:

1. Besaran kompensasi finansial yang diberikan tidak disesuaikan dengan beban kerja masing-masing pegawai, hal ini bisa dilihat pada tabel sebagai berikut:

No.	Jabatan	Jumlah Besaran (Rp)	
		Akreditasi A	Akreditasi B
1.	Sub.Bag. Akademik	1.500.000,	1.000.000,
2.	Sub.Bag. keu & Kepegawaian	1.500.000,	1.000.000,
3.	Sub.Bag. Kemahasiswaan	1.500.000,	1.000.000,
4.	Sub.Bag. Umum & Perlengkapan	1.500.000,	1.000.000,

Sumber: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2012 /SK Rektor No: 14/UN6.Rek/KEP/KU/2012

Tabel 2, menunjukkan bahwa jumlah insentif yang diterima pada kisaran Rp 1.000.000,- dan Rp 1.500.000,-. Insentif yang diberikan pada saat ini, besarnya kurang mempertimbangkan jabatan pekerjaan, tugas dan beban kerja, karena semua sub, bagian disamaratakan.

2. Kurangnya pemberian kompensasi finansial tidak langsung berupa kegiatan rekreasi sebagai bentuk penyegaran dan pelepasan kepenatan bekerja bagi pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad Bandung. Kegiatan rekreasi tidak konsisten setiap tahun diadakan, dimana kegiatan rekreasi terakhir dilaksanakan pada tahun 2008, sedangkan pada tahun 2009 – 2012 kegiatan rekreasi tidak pernah diadakan lagi.

Adapun tujuan penelitian adalah untuk (1) mengetahui bagaimana reformasi kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui sistem kompensasi finansial di Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung; (2) menganalisis bagaimana pengaruh dari kompensasi finansial tersebut dapat mendorong kinerja perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan global.



## PEMBAHASAN

### Tinjauan Pustaka

Guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan. Disamping sebagai perencana, sumber daya manusia juga sebagai pelaksana sekaligus pengendali kegiatan-kegiatan organisasi. Betapapun canggih dan modern peralatan yang dimiliki organisasi dan besarnya dukungan finansial, apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan profesional, maka pencapaian tujuan akan terhambat. Pengambilan keputusan yang objektif, cepat dan tepat, hanya dapat diambil oleh seorang pegawai/karyawan, sebagai proses mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu pengelolaan SDM yang terangkum dalam manajemen sumberdaya manusia harus tepat dan baik.

#### 1. Kompensasi

Flippo dalam Hasibuan (2011) menyatakan bahwa: *"Wages is defined as the adequate and equitable enumeration of personnel for their contribution to organizational objectives"*. Flippo berpandangan pada hakikatnya upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Sikula dalam Hasibuan (2011) menyatakan bahwa: *"A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense"*. Artinya bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Marwansyah (2012) berpendapat bahwa "Kompensasi adalah penghargaan/ imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi". Bahwa kompensasi mengacu pada

semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan".

Definisi tersebut di atas memberikan kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang diberikannya kepada perusahaan berupa gaji, manfaat dan pelayanan atau fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap atau permanen. Menurut Simanungkalit (2012) pemberian kompensasi yang dikenal sebagai remunerasi harus berdasarkan kinerja individu, serta mempunyai fungsi strategik dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yang mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Werther dan Davis (2012) memberikan pengelompokan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu:

- Kompensasi langsung yang terdiri atas (1) gaji dan upah pokok, dan (2) insentif dan bagi-hasil.
- Kompensasi tidak langsung, yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: (1) yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/ majikan, dan (2) yang diwajibkan oleh hukum/peraturan.

Sedangkan Walker dalam Marwansyah (2012), menyatakan bahwa: "Balas jasa (*rewards*) dapat pula dibedakan berdasarkan hubungannya dengan unjuk-kerja. Beberapa bentuk jasa misalnya benefit, gaji pokok, bagi-hasil hanya memiliki hubungan tidak langsung dengan unjuk-kerja karyawan. Balas jasa finansial; diberikan atas dasar unjuk-kerja

meliputi antara lain merit *pay*, *bonuses*, dan *special achievement awards*”.

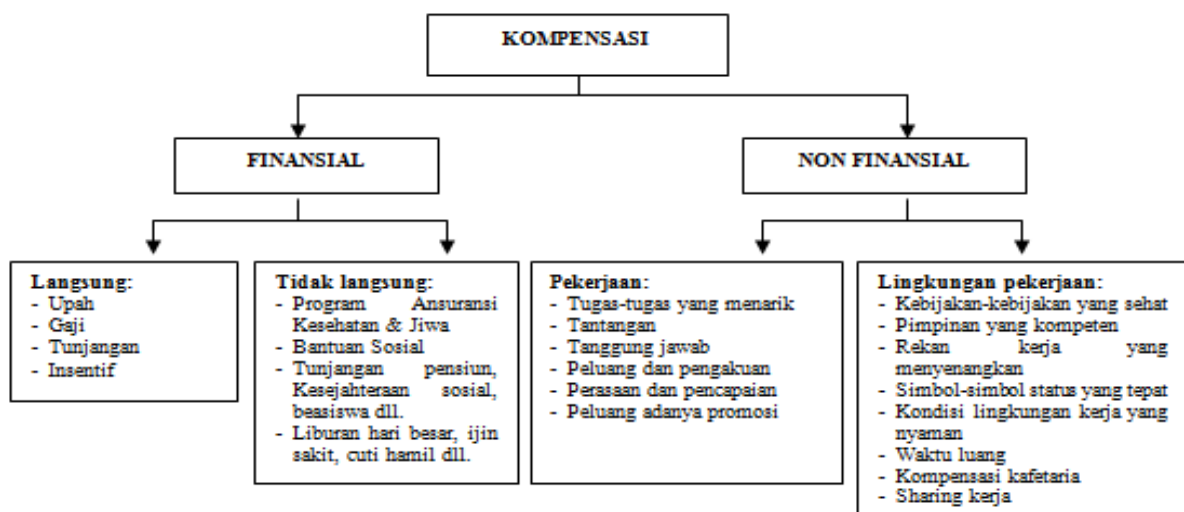
Walker juga menambahkan bahwa bentuk balas jasa yang paling atraktif dan paling potensial untuk memotivasi unjuk kerja karyawan adalah jasa non-finansial, yang terkait dengan unjuk-kerja, yaitu tanggung jawab pekerjaan yang menantang, otonomi dan wewenang untuk dan pengembangan diri. Sebagai contoh, pengakuan atau penghargaan yang diperoleh dari manajer/pimpinan, rekan kerja, atau konsumen, diakui sebagai bentuk balas jasa yang penting. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya setiap pegawai negeri berhak keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Era Reformasi, 1998-2004 tentang Perubahan Landasan pembinaan Pegawai

Negeri Sipil dalam hal Gaji dan Upah menurut Sedarmayanti (2013) bahwa:

- a. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- b. Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
- c. Gaji Pegawai Negeri yang adil dan layak ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2011) bahwa: *”Salaries are fixed compensation paid, to holder of official, executive, or clerical position, on a regular basis such as by the year, quarter, month, or week”*. Berdasarkan terminologi kompensasi tersebut di atas, maka bisa diketahui bahwa kompensasi begitu luas dan beragam jenisnya yang diberikan oleh organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bentuk atau komponen kompensasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Komponen-komponen Program Kompensasi



Sumber: Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2012)

## 2. Kinerja Pegawai

Maier dalam Suwatno dan Priansa (2011) menyatakan penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai: “Suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam

melaksanakan suatu pekerjaan”. Hal ini juga disampaikan oleh Ljungholm (2015) bahwa kinerja pegawai sebagai faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi perlu untuk terus

diupayakan peningkatannya oleh organisasi, sebab dengan meningkatnya kinerja pegawai semakin besar pula kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Hondeghem and Dorpe (2012) menekankan reformasi sistem manajemen kinerja berdampak pada peranan dan posisi jabatan pimpinan tinggi di 5 (lima) negara maju, yaitu Canada, Inggris, Belanda, Denmark dan Belgia). Peningkatan kinerja pegawai ini dapat dilakukan jika organisasi melakukan penilaian kinerja organisasi, sebab tanpa penilaian kinerja, organisasi tidak akan mengetahui kondisi kinerja pegawai yang ada sehingga juga kurang mampu merumuskan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja tersebut.

Simamora (2004) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu". Pengertian ini menandakan bahwa penilaian kinerja difokuskan pada individu dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan, hal ini berarti bahwa penilaian kinerja dilakukan dalam konteks evaluasi, dimana hasil evaluasi ini digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan kinerja melalui serangkaian program kerja organisasi. Secara umum aspek-aspek kinerja menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2013) adalah:

- a. *Quality of work* (kualitas kerja)
- b. *Promptness* (ketepatan waktu)
- c. *Initiative* (inisiatif)
- d. *Capability* (kemampuan)
- e. *Comunication* (komunikasi)

Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- a. *Quality: The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose;*

- b. *Quantity: The amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number completed activity cycles;*
- c. *Timelines: the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities;*
- d. *Cost effectiveness: The degree to which the use of the organization's resources (e.g. human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance or use of resource;*
- e. *Need for supervision: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome;*
- f. *Interpersonal impact: The degree to which a performer promoted feeling of self esteem, goodwill, and cooperation, among coworker and subordinates.*

Pendapat ini mengemukakan bahwa untuk setiap tingkatan atau jabatan dalam organisasi kinerja pegawainya dapat dilihat dari enam aspek tersebut, oleh karena itu disebut sebagai kriteria utama, meskipun nantinya dapat dimasukkan aspek lain yang lebih spesifik untuk masing-masing pekerjaan yang ada.

Definisi operasional variabel Kompensasi finansial (X) dalam penelitian ini yaitu segala sesuatu yang diberikan kepada pegawai pada Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan jasa-jasa karyawan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan definisi operasional variabel kinerja (Y) yaitu prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai (aparatur negara) dalam

suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga suatu kinerja akan tampak dari hasil kerja, perilaku dan

karakteristik. Secara lebih jelasnya dapat ditampilkan pada matrik operasional berikut ini:

**Tabel 3. Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<b>Kompensasi Finansial (X)</b> Mondy dan Noe (Marwansyah, 2012: 276)	Kompensasi Langsung	Pemberian insentif disesuaikan kinerja pegawai	Ordinal
		Besarnya insentif sesuai dengan harapan	
		Pemberian bonus kerja	
		Pemberian insentif kerja.	
	Kompensasi Tidak Langsung	Pemberian kendaraan dinas	
		Beasiswa	
		Pemberian promosi	
		Rekreasi	
		Pemberian waktu libur	
		Jaminan kesehatan	
<b>Kinerja (Y)</b> Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2009: 51)	Kualitas Kerja	Mengacu pada tujuan, sasaran dan visi organisasi	
		Berpedoman pada peraturan dan prosedur	
		Hasil pekerjaan sesuai standar	
	Ketepatan Waktu	Sesuai jadwal yang ditetapkan	
		Sesuai jangka waktu yang ditetapkan	
		Tidak menunda pekerjaan	
	Inisiatif	Memiliki cara kerja sendiri	
		Mencari metode kerja yang baik	
		Mencoba dalam memecahkan kendala dalam pekerjaan dengan kemampuan sendiri	
	Kemampuan	Keahlian menggunakan alat kerja	
		Mampu menyelesaikan masalah pekerjaan	
		Mampu menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan	
	Komunikasi	Melakukan koordinasi dengan pimpinan	
		Meminta saran kepada pimpinan	
		Meminta saran dari rekan kerja	

Sumber: diolah Peneliti

### Metodologi penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif-eksplanatori. Metode deskriptif dalam penelitian ini dipergunakan untuk meneliti bagaimana pemberian kompensasi finansial kepada pegawai bagian administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran. Sedangkan metode eksplanatori dilakukan untuk meneliti seberapa besar

pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai administrasi (PNS dan Non PNS) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran sebanyak 220 pegawai. Mengingat populasi dalam penelitian ini cukup besar, maka dilakukan penarikan sampel acak stratifikasi secara



proporsional (*proporsionalstratified random sampling*). Rumus untuk menentukan jumlah sampel minimal menggunakan rumus Slovin.

Besarnya sampel yang didapat pada langkah kedua pada tiap strata menggunakan alokasi tidak berimbang. Strata sampel dapat dilihat pada Tabel 4. Jumlah sampel untuk

masing-masing sub dengan menggunakan rumus:  $f_i = \frac{N_i}{N}$ , dimana:

$f_i$  : sampling fraction untuk stratum ke – i  
 (setiap *sub sample*)

$N_i$  : jumlah populasi per stratum

$N$  : jumlah populasi keseluruhan

Tabel 4. Jumlah Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Status		Jumlah
		PNS	Non PNS	
1	Program S1 (pusat)	18	12	30
2	Program Diploma III	9	2	11
3	Pasca Sarjana Reguler	1	2	3
4	Magister Manajemen	1	10	11
5	Magister Akuntansi	1	2	3
6	Magister Ekonomi Terapan	1	2	3
7	Doktor Ilmu Ekonomi	1	2	3
8	Doktor Manajemen Bisnis	1	3	4
9	Laboratorium	0	1	1
10	Program Pendidikan Profesi	0	0	0
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>36</b>	<b>69</b>

Sumber: Hasil pengolahan data.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, angket (kuisisioner), dan studi pustaka. Validitas instrumen menggunakan uji validitas dengan analisa butir pada masing-masing variabel. Untuk mengukur realibilitas, instrument yang dipakai adalah rumus Alpha ( $\alpha$ ). Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif meliputi klasifikasi data, tabulasi data, berdasarkan interpretasi. Menggunakan tiga teknik uji validitas yaitu triangulasi, member checking, dan peer debriefing. Analisis data yang dilakukan analisis regresi linier sederhana dengan rumus:  $\hat{Y} = a + bX + \epsilon$

#### Analisis Data Dan Hasil Penelitian

Kuisisioner dibagikan terhadap 69 pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, yang terdiri dari 33 orang PNS dan 36 orang Non-PNS. Sesuai dengan skala penilaian skor jawaban

kuisisioner yang digunakan yaitu skala Likert's dengan empat pilihan jawaban, maka skor akhir akan berkisar antara 25%-100% dari skor maksimum. Jarak antara skor minimum ke skor maksimum adalah 75. Maka didapat jarak kriteria adalah 75 dibagi 4 yaitu 18,75. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat ditetapkan kriteria seperti di bawah ini:

- Skor = 25%-43,74% dikategorikan tidak baik.
- Skor = 43,75%-62,49% dikategorikan kurang baik.
- Skor = 62,50%-81,24% dikategorikan cukup baik.
- Skor = 81,25%-100% dikategorikan sangat baik.

#### 1. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompensasi Finansial (X)

Variabel kompensasi finansial terbagi dalam 2 dimensi yaitu: kompensasi

langsung dan kompensasi tidak langsung. Hasil pengolahan data dapat dijelaskan pada tiap dimensi berikut ini:

a. Dimensi Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung mendapatkan skor sebesar 65,91% untuk PNS dan 62,15% untuk Non-PNS, termasuk kategori kurang baik. Secara umum, pemberian kompensasi langsung belum dapat memuaskan pegawai terutama pegawai yang berstatus non PNS. Insentif yang diterima juga belum sesuai dengan penilaian kinerja. Hal ini ditunjukkan dari skor 68,18% untuk PNS dan 65,28% untuk Non-PNS, masuk kategori cukup baik. Walaupun gaji yang diterima sudah sesuai ketentuan, berdasarkan golongan dan jabatan, namun belum sesuai harapan. Untuk pegawai Non- PNS, nominal insentif belum mampu membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

Pemberian bonus kepada pegawai yang berprestasi, memiliki skor 65,15% untuk PNS dan 58,33% untuk Non-PNS, masuk dalam kategori kurang baik. Perbedaan bonus atas prestasi pegawai menunjukkan bahwa organisasi belum memberikan bonus kepada setiap pegawai yang berprestasi, khususnya bagi Non-PNS. Penghargaan yang diberikan juga hanya berupa piala atau ucapan terima kasih, kurang memotivasi pegawai.

Pemberian insentif kepada pegawai yang bekerja melebihi waktu yang ditentukan, mendapatkan skor 63,64% untuk PNS dan 61,81%, masuk dalam kategori kurang baik. Organisasi kurang memberikan insentif kepada setiap pegawai yang bekerja melebihi waktu yang ditentukan. Nominal insentif yang diberikan kepada pegawai tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Kompensasi lembur didasarkan pada golongan dan prestasi, selain itu

ada insentif lain berdasarkan aturan pemerintah terhadap dedikasi dan kerja keras pegawai.

b. Dimensi Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung mendapatkan skor 68,06% untuk PNS dan 64,35% untuk Non-PNS, kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak langsung belum dapat memuaskan pegawai yang berstatus non PNS. Pemberian kendaraan dinas kepada pegawai tertentu, mendapatkan score 69,7% untuk PNS, dan 63,19% untuk Non-PNS, masuk kategori cukup baik. Namun, sebagian Non-PNS merasakan bahwa organisasi hanya memberikan bantuan kendaraan dinas kepada pegawai PNS saja.

Pemberian beasiswa kepada pegawai yang berprestasi, memiliki 66,67% untuk PNS dan 64,58% untuk Non-PNS, termasuk kategori cukup baik. Namun, pegawai Non-PNS merasa pemberian beasiswa hanya kepada pegawai PNS dan sebagian pegawai hanya diberikan ijin belajar, tanpa bantuan dana apapun. Pemberian promosi kerja bagi pegawai berprestasi memiliki skor 70,45% untuk PNS masuk kategori cukup baik; dan 57,64% untuk Non-PNS, masuk dalam kategori kurang baik. Bagi pegawai Non-PNS, pemberian promosi jabatan tidak diberikan kepada pegawai yang berprestasi dalam bekerja. Di samping itu, pegawai yang dipromosikan tidak sepenuhnya berdasarkan prestasi kerjanya, namun karena adanya kedekatan dengan pimpinan.

Selama ini organisasi mengadakan rekreasi dengan mengikutsertakan seluruh pegawainya. Namun, sebagian pegawai PNS merasakan organisasi belum memberikan liburan rekreasi walau dilaksanakan setiap tahun. Berdasarkan perhitungan, skor 65,15% untuk PNS dan 68,06%

untuk Non-PNS, termasuk dalam kategori cukup baik. Artinya bahwa kepada seluruh pegawai secara kontinu setiap tahun. Memberikan waktu libur yang adil kepada setiap pegawai dinilai oleh pegawai PNS dengan skor 68,94%, sedangkan untuk Non-PNS skor 65,28%, masuk kategori cukup baik. Namun, sebagian pegawai Non-PNS merasakan belum adil dalam memberikan waktu libur. Hal ini, karena pegawai terkadang masih diminta bekerja, meskipun hari libur (seperti Hari Minggu).

Adanya jaminan kesehatan yang diberikan organisasi kepada setiap pegawai memiliki skor sebesar 67,42% untuk PNS dan 67,36% untuk Non-PNS, masuk kategori cukup baik. Meskipun organisasi sudah memberikan jaminan kesehatan, tetapi organisasi dianggap kurang membantu pegawai dalam memberikan dana tambahan untuk pegawai yang sakit, terutama bagi yang tidak mempunyai Asuransi Kesehatan seperti BPJS. Berdasarkan hasil wawancara, jaminan kesehatan maupun pemberian kemudahan kredit rumah belum menyeluruh, tetapi organisasi melaksanakannya secara bertahap kepada seluruh pegawai.

Variabel kinerja pegawai terbagi dalam 5 dimensi yaitu: kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Untuk dapat melihat gambaran mengenai dimensi-dimensi kinerja pegawai, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

c. Dimensi Kualitas Kerja

Kualitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran cukup baik dgn persentase skor sebesar 66,41% yang berada pada kriteria cukup baik. Skor tanggapan Non PNS atas dimensi kualitas

kerja sebesar 64,81% dan termasuk kategori cukup baik. Namun pencapaian nilai persentasenya belum optimal dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Pernyataan selama ini pelaksanaan kerja selalu mengacu pada peraturan yang ditetapkan memiliki persentase skor jawaban PNS adalah 65,91%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik dan persentase skor jawaban non PNS adalah 65,28%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik. Artinya bahwa selama ini pelaksanaan kerja pegawai selalu mengacu pada peraturan yang ditetapkan. Namun demikian, pencapaian nilai persentase baik PNS maupun non PNS belum optimal, artinya bahwa selama ini sebagian pegawai kurang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan sesuai pedoman pada prosedur yang ditetapkan sehingga tidak tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.

Pernyataan pelaksanaan kerja selama ini selalu berpedoman pada prosedur yang ditetapkan memiliki persentase skor jawaban PNS adalah 68,18%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik dan persentase skor jawaban non PNS adalah 67,36%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik. Artinya bahwa selama ini pelaksanaan kerja selama ini selalu berpedoman pada prosedur yang ditetapkan. Namun demikian, pencapaian nilai persentase baik PNS maupun non PNS belum optimal, yang berarti bahwa hasil pekerjaan sebagian pegawai kurang sesuai dengan prosedur kerja yang ada. Pegawai terkadang melewatkan birokrasi dalam pelayanan kepada mahasiswa untuk lebih menyederhanakan prosedur. Padahal di dalam hal tersebut sudah menjadi ketentuan yang ditetapkan oleh

Kepala Bagian TU.

Pernyataan pelaksanaan kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi memiliki persentase skor jawaban PNS adalah 65,15%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik dan persentase skor jawaban non PNS adalah 61,81%, nilai ini termasuk dalam kategori kurang baik. Dengan adanya perbedaan tanggapan responden menunjukkan bahwa selama ini hasil pelaksanaan kerja pegawai kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, dimana masih terdapat kesalahan atau kekeliruan dalam pekerjaan pegawai sekalipun tidak besar. Pegawai kurang mampu meminimalisir kesalahan kerja sehingga adakalanya masih mengulangi kesalahan yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini kurang baik untuk peningkatan kinerja pegawai dan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung didapatkan informasi bahwa kualitas kerja pegawai belum optimal, dimana terkadang pegawai sering tidak mengindahkan prosedur kerja dan seringkali pegawai membuat kesalahan pada saat kerja sehingga pekerjaan tidak efisien dan efektif.

d. Dimensi Ketepatan Waktu

Dimensi ketepatan waktu, menghasilkan skor 64,39% untuk PNS dan 63,19% untuk Non-PNS, termasuk kategori cukup baik. Ketepatan waktu kerja pegawai masih belum optimal dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan memiliki skor 67,42% untuk PNS dan 63,19% untuk Non-PNS, termasuk dalam kategori cukup baik. Namun, belum optimal dikarenakan sebagian pegawai tidak menentukan

skala prioritas pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu serta tidak memanfaatkan waktu luang untuk melaksanakan tugas lain yang produktif. Selain itu, beban pekerjaan yang banyak, tetapi pegawai tidak mengagendakan jadwal pekerjaan dengan baik. Hal ini mengakibatkan pegawai sering lupa kapan harus mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Tidak pernah menunda pekerjaan yang harus diselesaikan memiliki skor 63,64% untuk PNS dan 61,81% untuk non-PNS, termasuk dalam kategori kurang baik. Pola kerja yang kurang baik, mengakibatkan pekerjaan tertunda dan waktu yang tersisa tidak digunakan kegiatan secara produktif seperti, untuk pengembangan kemampuan ataupun mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara, informan dari bagian administrasi dan akademik menyampaikan bahwa pegawai dalam bekerja sebenarnya mencukupi, namun selalu ada program kerja yang tidak direalisasikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Hal ini juga dipengaruhi oleh kualitas SDM yang rendah.

e. Dimensi Inisiatif

Inisiatif untuk kinerja pegawai skor sebesar 67,17% untuk PNS dan 67,59% untuk Non-PNS, termasuk kategori cukup baik. Cara kerja sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya, mendapatkan score 63,64%, untuk PNS dan 63,89% untuk Non-PNS, termasuk kategori cukup baik. Sebagian pegawai, terutama yang Non-PNS, kurang kreatif untuk mencari metode kerja yang efektif dalam menyelesaikan tugas. Pekerjaan pegawai selama ini masih monoton, dimana metode dalam pekerjaan. Hanya mengikuti ketentuan dan pola kerja yang sudah



ada tanpa inovasi dan ketergantungan terhadap instruksi pimpinan.

Hambatan teknis untuk menyelesaikannya dengan caranya sendiri sebelum meminta bantuan pada pimpinan, score untuk PNS 70,45% dan score non-PNS 72,22%, atau kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih ada yang hanya menunggu instruksi dari pimpinan untuk penyelesaian masalah dalam pekerjaan. Padahal masalah tersebut dapat diselesaikan sendiri, contohnya: kesalahan dalam pendataan kepegawaian. Kreativitas pegawai belum terlihat dalam pekerjaan, metode kerja yang masih menggunakan apa yang ada saja. Padahal pimpinan sudah memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengembangkan ide dan gagasan baru yang lebih baik.

f. Dimensi Kemampuan

Kemampuan PNS scorenya 66,67% sedangkan Non-PNS 65,28%, masuk termasuk kategori cukup baik. Namun, kemampuan yang dimiliki belum optimal dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, karena memiliki keahlian dalam menggunakan alat kerja computer. Namun, belum semua pegawai mahir dalam menggunakan peralatan kerja yang tersedia untuk membantu kelancaran tugasnya terutama dalam mengolah data dan administrasian. Padahal pencatatan dan pemrosesan data akan jauh lebih cepat, tepat dan akurat bila menggunakan fasilitas komputer. Komputer masih dijadikan sebagai alat ketik saja, belum dijadikan sebagai pengolah data yang memberikan informasi yang akurat.

Score untuk aspek pegawai mampu menyelesaikan permasalahan/ kendala pekerjaan, PNS sebesar 67,42%,

non-PNS 65,28%, masuk dalam kategori cukup baik. Namun, kajian menunjukkan bahwa pegawai masih menunggu instruksi dari pimpinan ketika menemui masalah pekerjaan di lapangan. Untuk aspek penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan beban kerja, PNS mendapatkan score 65,91%, sedangkan non-PNS 63,19%. termasuk dalam kategori cukup baik. Namun, sebagian pegawai belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai targetnya. Hasil wawancara pekerjaan menjadi terhambat, karena saat mengalami permasalahan kerja di lapangan, pegawai menunggu arahan dari pimpinan.

g. Dimensi Komunikasi

Komunikasi bagi PNS memperoleh skor 71,21% untuk non-PNS 68,29%, masuk dalam kategori cukup baik. Koordinasi dengan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan memiliki skor 71,97% untuk PNS dan 67,36% untuk non-PNS, termasuk dalam kategori cukup baik. Dalam hal meminta masukan serta saran dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan, skor yang diperoleh PNS 70,45%, sedangkan non PNS adalah 65,97%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik. Namun, masih ada pegawai (khususnya non PNS) yang meminta saran dan masukan dari pimpinan hanya pada saat menemui masalah kerja di lapangan dan laporan kerja pada saat selesai pekerjaan saja.

Pernyataan selalu meminta masukan serta saran dari rekan kerjanya dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan memiliki persentase skor jawaban PNS adalah 71,21%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik dan persentase skor jawaban non PNS adalah 71,53%, nilai ini termasuk dalam kategori cukup baik. Artinya bahwa pegawai selalu meminta masukan serta saran dari

rekan kerjanya dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Meskipun terkadang sebagian pegawai kurang melakukan komunikasi dengan rekan kerja lainnya melalui permintaan saran dan bantuan. Pegawai lebih banyak bekerja sendiri-sendiri dan terfokus pada pekerjaan di bidangnya masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung, diketahui bahwa secara umum komunikasi internal antara pimpinan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan dinilai cukup baik. Hanya saja dalam hal pekerjaan, komunikasi masih kurang, terutama komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

Berdasarkan rekapitulasi reponden atas variabel kinerja pegawai untuk setiap item pernyataannya, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata persentase tanggapan responden yang berstatus non PNS lebih kecil dibandingkan dengan responden yang berstatus PNS, dimana nilai rata-rata persentasenya yaitu 65,83% dan 67,17%. Meskipun nilai persentase kedua kelompok responden masuk kategori cukup baik, namun apabila dibandingkan dari besaran persentasenya dapat dikatakan bahwa tingkat pencapaian kinerja pegawai Non PNS lebih kecil dibandingkan dengan tingkat pencapaian kinerja PNS di Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung atau dengan kata lain pencapaian kinerja PNS sedikit lebih baik daripada non PNS.

Berdasarkan rekapitulasi variabel kinerja pegawai, dapat dikatakan bahwa secara umum variabel kinerja pegawai berada dalam kriteria penilaian cukup baik dengan persentase skor jawaban PNS

sebesar 67,17% dan persentase skor jawaban non PNS sebesar 65,83%. Namun pencapaian nilai persentase tersebut belum optimal, dimana masih ada sebagian pegawai yang menilai negatif atas kinerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum kinerja pegawai di Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung masih belum optimal, terutama dalam hal hasil pekerjaan pegawai kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, dimana masih terdapat kesalahan atau kekeliruan dalam pekerjaan pegawai sekalipun tidak besar. Pegawai juga sering menunda-nunda pekerjaan sehingga akibatnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Pegawai kurang kreatif untuk mencari metode kerja yang efektif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, pegawai kurang mahir menggunakan alat kerja, pegawai kurang mampu menyelesaikan permasalahan di lapangan dan komunikasi kerja antara pegawai dan pimpinan kurang terjalin dengan baik.

## 2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai

Regresi linear sederhana digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas yaitu kompensasi finansial (X) dan yang menjadi variabel tidak bebas adalah kinerja pegawai (Y). Bentuk model regresinya:  $\hat{Y} = a + bX + \epsilon$

Untuk melihat hubungan antara variabel kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai yaitu dengan menggunakan analisis korelasi *pearson product moment*. Besarnya korelasi antara variabel tersebut yaitu dengan mencari nilai koefisien korelasi,

$$\Sigma X = 2069.24 \quad \Sigma Y = 3363.90 \quad \Sigma X^2 = 65379.50$$

$$\Sigma Y^2 = 170812.61 \quad \Sigma XY = 104801.11$$

$$r = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{\sqrt{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} \sqrt{n \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2}}$$

$$r = \frac{(69)(104801,11) - (2069,24)(3363,90)}{\sqrt{((69)(65379,50) - (2069,24)^2)} \sqrt{((69)(170812,61) - (3363,90)^2)}} = 0,824$$

Nilai koefisien korelasi antara kompensasi finansial dengan kinerja pegawai adalah 0,824, menunjukkan hubungan yang kuat.

a. Menentukan Persamaan Regresi Linier Sederhana

Untuk mendapatkan model regresi maka terlebih dahulu mencari nilai koefisien regresi b dan konstanta a dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\Sigma X = 2069.24; \quad \Sigma Y = 3363.90;$$

$$\Sigma X^2 = 65379.50; \quad \Sigma Y^2 = 170812.61$$

$$\Sigma XY = 104801.11$$

$$a = \frac{\Sigma Y \Sigma X_i^2 - \Sigma X_i \Sigma X_i Y_i}{n \Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2} \text{ dan } b = \frac{n \Sigma X_i Y_i - (\Sigma X_i)(\Sigma Y_i)}{n \Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2}$$

$$a = \frac{(3363,90)(65379,50) - (2069,24)(104801,11)}{(69)(65379,50) - (2069,24)^2} = 13,382$$

$$b = \frac{(69)(104801,11) - (2069,24)(3363,90)}{(69)(65379,50) - (2069,24)^2} = 1,179$$

Maka persamaan regresinya kita dapatkan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 13,382 + 1,179X$$

Nilai a adalah 13,382, menunjukkan ketika tidak ada peningkatan kompensasi finansial atau variabel (X) bernilai nol, maka kinerja pegawai ( $\hat{Y}$ ) sebesar (+) 13,382 satuan. Sedangkan nilai b sebesar (+) 1,179 menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan kompensasi finansial sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 1,179 satuan (terdapat arah pengaruh yang positif atau hubungan sebanding antara variabel kompensasi finansial

dan variabel kinerja pegawai). Kesimpulan, ketika terjadi peningkatan kompensasi finansial, maka kinerja pegawai akan naik.

**Koefisien Determinasi**

Dengan perhitungan yang telah dilakukan maka diketahui bahwa kompensasi finansial memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat dihitung besarnya pengaruh yang diberikan variabel kompensasi finansial terhadap variabel kinerja pegawai yaitu dengan menggunakan Koefisien Determinasi. Rumusnya adalah sebagai berikut:  $KD = r^2 \times 100\%$

Pada perhitungan sebelumnya telah didapatkan nilai  $r = 0,824$  maka KD dapat dihitung, sebagai berikut:  $KD = (0,824)^2 \times 100\% = 67,9\%$ , artinya 67,9% variabel kompensasi finansial memberikan dampak atas perubahan-perubahan dalam variabel kinerja pegawai. Sedangkan 32,1% merupakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun tidak termasuk dalam penelitian ini, misalnya: tingkat kompetensi, kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan lain-lain.

**PENUTUP**

Berdasarkan pembahasan mengenai kompensasi finansial dan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial belum memberikan kepuasan kepada seluruh pegawai, baik PNS maupun Non PNS di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung. Hal ini disebabkan, dalam hal pemberian bonus tidak selalu diberikan kepada pegawai yang berprestasi dalam bekerja. Selain itu, organisasi juga cenderung hanya memberikan beasiswa kepada sebagian pegawai tertentu tanpa dasar yang jelas, sedangkan pegawai yang

lainnya hanya diberikan ijin belajar tanpa bantuan dana tambahan apapun, termasuk bila pegawai sakit. Walaupun sudah diterapkan kompensasi finansial, secara umum kinerja pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung masih belum optimal, terutama dalam hal hasil pekerjaan pegawai kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Hal ini diindikasikan oleh masih banyaknya kesalahan atau kekeliruan pekerjaan; sering menunda-nunda pekerjaan sehingga akibatnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan; kurang kreatifnya pegawai mencari metode kerja yang efektif; pegawai kurang mahir menggunakan alat kerja; kurang mampunya pegawai menyelesaikan permasalahan di lapangan; dan komunikasi kerja antara pegawai dan pimpinan yang kurang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, namun hal ini berasal dari faktor lain, seperti tingkat kompetensi, kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi.

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, saran yang diberikan adalah pemberian kompensasi finansial kepada pegawai berupa bonus dan insentif harus memperhatikan prestasi kerja setiap pegawai sehingga diharapkan dapat efektif meningkatkan kinerjanya. Sistem pemberian kompensasi finansial berbasis kinerja dengan memperhitungkan volume dan beban kerja setiap pegawai perlu diterapkan secara efektif dan benar. Pemberian beasiswa perlu diterapkan berbasis daya saing yang sehat dan kinerja pegawai, dengan dana bantuan penuh kepada pegawai (baik PNS maupun Non PNS) sebagai bentuk penghargaan kepada prestasi yang didapatnya. Selama ini organisasi hanya memberikan kesempatan beasiswa berbasis jabatan struktural saja. Pemberian kesempatan seluas-luasnya bagi pegawai untuk mendapatkan ijin belajar untuk meningkatkan kompetensinya dengan bantuan finansial yang berprinsip keadilan dan mendorong pada prestasi pegawai secara bertahap, terutama di jenjang S1 dan

S2. Perlu dilakukan komunikasi yang efektif antara pegawai dengan pimpinan unit kerja lebih diintensifkan, melalui forum diskusi yang khusus diadakan untuk membahas permasalahan etos kerja, kedisiplinan dan lain-lain yang berhubungan dengan aspek mental kerja. Perlu dilakukan juga analisis dan penerapan dari aspek di luar kompensasi finansial, seperti: kepemimpinan, budaya kerja, motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mewujudkan daya saing global yang harus segera dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bardach, Eugene (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis: the eightfold path to more effective problem solving*. SAGE Publications Ltd. UK
- Bernardin, H. John dan Russel, Joyce EA. (1993). *Human Resources Management. An Experiential Approach*. McGraw Hill International Editions. Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Considine, Mark. (2005). *Making Public Policy*, Polity press, UK
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hondeghem, A., and Dorpe, K. (2013). Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain?, *International Review of Administrative Sciences*, 79 (9), 9-27.
- Ljungholm, D.P. (2015), The Practice of Performance Management in Public Sector Organizations. *Geopolitics, History and International Relations*, 7(2). 190-196.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Republik Indonesia, Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- \_\_\_\_\_, SK Rektor Universitas Padjadjaran. No.14/UN6.Rek/Kep/KU/2012.



- \_\_\_\_\_, *Standar Biaya Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Padjdjaran (UNPAD) Tahun 2012.*
- Sedarmayanti (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Bandung : Refika Aditama.
- Simamora (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YPKN.
- Simanungkalit, J.H. (2012). *Civil Servant Compensation System Reform in Indoensia.* International Journal of Administrative Science and Organization, 19 (2), 110-123.
- Suwatno dan Donni Juni Priansam (2011). *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung : Alfabeta.
- Werther Jr. WB, Davis K. (2012). *Human Resources and Personel Management.* Fifth Edition, International Edition, McGraw-Hill, Inc.

