

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merujuk pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan melihat pada hasil-hasil penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengkaji hasil penelitian yang telah terlebih dahulu dilakukan sehingga dapat dilihat letak persamaan maupun perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan.

- a. Penelitian Gamal Kristiyanto yang dilakukan pada tahun 2003 dengan judul “Iklim Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bank BPD DIY Cabang Sleman”. Penelitian ini bertujuan: (1) untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara iklim organisasi, motivasi, pendidikan, dan pengalaman secara simultan terhadap kinerja pegawai Bank BPD DIY Cabang Sleman; (2) untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara iklim organisasi, motivasi, pendidikan, dan pengalaman secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank BPD DIY Cabang Sleman. Subyek pada penelitian ini adalah pegawai Bank Pembangunan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Cabang Sleman dengan responden berjumlah 68 orang dan merupakan penelitian sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang ditujukan kepada pegawai untuk mengisi penilaian atas iklim organisasi, motivasi, pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan alat analisis data regresi berganda maka diperoleh kesimpulan bahwa: (1)

Iklm organisasi, motivasi, pendidikan, dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPD DIY Cabang Sleman. Berdasarkan koefisien determinasi dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai BPD DIY Cabang Sleman sebesar 88 persen secara bersama-sama ditentukan oleh iklim organisasi, motivasi, pendidikan, dan pengalaman kerja; (2) Diantara keempat variabel yang diteliti diketahui bahwa variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai BPD DIY Cabang Sleman adalah iklim organisasi.

- b. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurita Andriani, Armanu Thoyib, dan Soemarsono pada tahun 2004 dengan judul "Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Malang". Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja ini dilakukan terhadap sampel 100 responden yang merupakan karyawan Bank Mandiri di Kota Malang dengan kriteria sebagai karyawan operasional dengan masa kerja minimal tiga tahun. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi dengan variabel dibakukan (analisis jalur). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mandiri mempunyai iklim yang sehat, mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi dan kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu juga diketahui bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja, iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja secara tidak

langsung, dan iklim organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Malang.

- c. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vivi dan Rorlen pada tahun 2007 dengan judul "Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta". Penelitian dilakukan terhadap sampel sebanyak 50 karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika, Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh iklim organisasi dan kedewasaan terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan analisis regresi berganda maka diperoleh kesimpulan bahwa iklim organisasi dan kedewasaan berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Sutrisno pada tahun 2007 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai". Penelitian dilakukan terhadap pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta dengan sampel sebanyak 30 orang pegawai aktif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa tanpa adanya interaksi antara kepemimpinan, komunikasi, kompensasi, dan motivasi maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan. Kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu komunikasi dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, variabel kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan komunikasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil koefisien determinasi

menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel bebas mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 97,5 persen dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

- e. Penelitian yang dilakukan oleh Setyowati Subroto dan Gunistiyo pada tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Swasta di Kota Tegal)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi berprestasi; motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui variabel motivasi yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah variabel motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Swasta di Kota Tegal baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan perbandingan nilai elastisitas koefisien regresi diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi berprestasi paling besar dibandingkan lainnya. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi berprestasi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel yang lain.
- f. Penelitian yang dilakukan oleh Rosandy Tri Wahyudi pada tahun 2011 dengan judul “Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Metropolitan Aulia Mix)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Metropolitan Aulia Mix, dimana keadilan kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu keadilan internal dan keadilan eksternal sebagai variabel bebas dan

kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keadilan internal (X_1) dan keadilan eksternal (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan maupun parsial.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Iklim Organisasi

Secara umum iklim organisasi dapat diartikan sebagai suasana yang timbul karena adanya kegiatan organisasi yang dilakukan baik secara sadar maupun tidak dan dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

Menurut Hardjana (2006), studi mengenai iklim organisasi dirintis oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang bertujuan untuk menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Lewin memperkenalkan istilah atmosfer (*atmosphere*) yang terkait dengan medan psikologi (*psychological field*). Kemudian dalam perkembangannya istilah atmosfer tersebut ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi (*organizational climate*).

Tagiuri dan Litwin (Heyart, 2011) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi; (b) mempengaruhi perilaku mereka; dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut.

Keith Davis mengkonsepsikan iklim organisasi sebagai sistem perilaku. Davis (1996) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan manusia di dalam mana para pegawai melaksanakan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat disentuh maupun dilihat tetapi nyata adanya, namun demikian iklim organisasi mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi. Selanjutnya, iklim organisasi juga dipengaruhi oleh segala yang terjadi dalam organisasi. Davis juga mengemukakan beberapa unsur khas yang berperan dalam membentuk iklim, yaitu: (1) Kualitas kepemimpinan; (2) Tingkat kepercayaan; (3) Komunikasi ke atas dan ke bawah; (4) Perasaan tentang pentingnya pekerjaan; (5) Tanggung jawab; (6) Ganjaran yang adil; (7) Tekanan kerja yang wajar; (8) Peluang; (9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar; dan (10) Partisipasi karyawan.

Menurut Steers (1985), iklim organisasi dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi yang dilihat dan dirasakan oleh anggotanya. Pernyataan Steers tersebut dapat diartikan bahwa iklim organisasi itu sendiri tidak lepas dari sifat dan ciri yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar dan dianggap mempengaruhi perilaku.

Selain itu Payne dan Pugh (1976) sebagaimana yang dikutip oleh Steers (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sikap, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pegawai dalam organisasi. Hal ini dihasilkan terutama karena adanya interaksi antara struktur organisasi dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan sesuatu yang dirasakan oleh para individu terhadap lingkungan tempat mereka bekerja. Selain itu iklim organisasi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh suatu organisasi. Iklim organisasi setiap organisasi dapat dikembangkan dan dikomunikasikan melalui sistem perilaku organisasi.

Iklim organisasi merupakan persepsi sehingga iklim dalam suatu organisasi tertentu itu tergantung pada penilaian pegawai dalam organisasi tersebut. Johansson (dalam Steers, 1985) mengemukakan bahwa secara potensialnya banyaknya iklim organisasi adalah sama dengan jumlah individu dalam organisasi tersebut. Dengan demikian dapat diketahui bahwa iklim organisasi terjadi karena adanya kumpulan dari partisipasi individu pegawai, dalam bentuk karakteristik pribadi pegawai yang meliputi kemampuan, motivasi, tujuan, kebutuhan, dan kinerja untuk mencapai prestasi dan kepuasan kerja.

Menurut Hardjana (2006), beberapa ahli telah melakukan upaya-upaya konseptualisasi subjektif psikologis tentang iklim organisasi. Selanjutnya konsepsi tentang iklim tersebut dijabarkan secara operasional oleh Litwin dan Stringer yang memasukkan delapan dimensi yang telah mereka terapkan di dalam rangkaian empat buah penelitian mereka, yang selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) Struktur (*structure*); (2) Tantangan dan tanggung jawab (*challenge and responsibility*); (3) Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*); (4) Ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*); (5) Konflik (*conflict*); (6) Standar kinerja dan harapan (*performance standards and expectations*); (7) Identitas organisasi

(*organizational identity*), dan (8) Risiko dan pengambilan risiko (*risk and risk-taking*).

Penjelasan untuk masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Struktur menunjukkan tingkat penjenjangan kewenangan sebagai pelaksanaan dari pembagian pekerjaan. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya bertumpu pada aturan yang telah ditetapkan bagi anggota organisasi, dengan demikian diharapkan kinerja pegawai akan sesuai dengan harapan organisasi.
- b) Tantangan dan tanggung jawab merupakan persepsi pegawai tentang tuntutan kerja dan peluang untuk maju, yang mendorong pencapaian yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar.
- c) Kehangatan dan dukungan menonjolkan orientasi pada peneguhan positif daripada pemberian hukuman di dalam pelaksanaan pekerjaan. Kehangatan dalam sikap dan dukungan dapat meredakan berbagai macam kecemasan dan kerisauan tentang pekerjaan.
- d) Ganjaran dan hukuman, persetujuan dan penolakan merupakan ukuran tentang persepsi situasi yang membutuhkan penegasan tentang aplikasi penggunaan ganjaran atau sanksi. Paparan Litwin dan Stringer (1968) tentang dimensi ganjaran ini menyatakan bahwa "iklim yang berorientasi pada hadiah melebihi kekuatan ancaman akan hukuman sebagai upaya membangkitkan niat untuk mencapai prestasi, dedikasi, dan kerukunan kelompok maupun sebagai upaya mengurangi perasaan takut-gagal."
- e) Konflik merupakan ukuran persepsi tentang perbedaan kepentingan dan persaingan antarpribadi dan unit kerja. Organisasi selalu mencari solusi dalam

situasi konflik agar dampaknya dapat ditekan sekecil mungkin. Konflik-konflik keras tidak hanya membuat suasana kerja menjadi ricuh tetapi juga dapat menimbulkan stres dan frustrasi di dalam lingkungan kerja.

- f) Standar kinerja dan harapan mengukur persepsi tentang pentingnya kinerja dan kejelasan pengharapan berkaitan dengan kinerja dalam organisasi.
- g) Identitas organisasi merupakan ukuran untuk loyalitas kelompok di kalangan pegawai. Studi tentang loyalitas pegawai menunjukkan bahwa loyalitas terkait dengan keteguhan identitas dan perbaikan kinerja pegawai.
- h) Risiko dan pengambilan risiko mengacu pada filosofi manajemen yang terkait dengan peluang dan resiko di dalam proses pembuatan keputusan. Menurut penelitian Litwin pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi cenderung mempunyai keberanian yang lebih besar untuk ambil resiko.

Menurut Mangkunegoro (2005) di tempat kerja perlu diciptakan iklim kerja yang kondusif dalam organisasi. Pimpinan dan karyawan mempunyai peranan dalam menciptakan situasi yang penuh pengelolaan emosi yang efektif dalam membantu hubungan kerja, untuk mewujudkan iklim kerja yang kondusif.

2.2.2. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif atau dalam bahasa Inggris "*motive*", yang berasal dari perkataan "*motion*" yang bersumber dari bahasa latin "*movere*" yang berarti penggerak. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam

melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Menurut Rivai (2004) pengertian motivasi adalah: (1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu; (2) Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai sekaligus; (3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku; (4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri; (5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Robbins (2001) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Sri Budi Cantika Yuli (dalam Setyaningsih Sri Utami dan Agus Hartanto, 2010), motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dalam Sri Budi Cantika Yuli disebutkan beberapa teori-teori motivasi yang menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya, yaitu:

- 1) Teori Kebutuhan Maslow, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis (meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan, dan lain-lain), kebutuhan rasa aman (meliputi kebutuhan keamanan dalam bekerja maupun keamanan dalam nafkah dan kerja), kebutuhan sosial (meliputi kebutuhan untuk menerima atau

diterima dalam suatu lingkungan baik kerja maupun lingkungan masyarakat), kebutuhan ego (meliputi kebutuhan untuk mempertahankan diri atau pengembangan diri), dan kebutuhan aktualisasi diri (meliputi kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya mencapai prestasi dan penghargaan).

2) Teori dua faktor Herzberg, yaitu faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfiers*) dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*). Dalam pandangan lain, dua faktor yang dimaksud Herzberg adalah adanya dua rangkaian kondisi. Kondisi pertama dimana orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi (*hygiene-motiators*) dan faktor ekstrinsik dan instrinsik (*extrinsic-intrinsic*).

3) Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Hasil penelitian yang dilakukan oleh David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri mengambil risiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.

Motif pertama dari teori motivasi berprestasi McClelland, yaitu motivasi berprestasi berhubungan dengan kemampuan untuk mengatasi rintangan dan

memelihara semangat kerja yang tinggi, bersaing untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu motivasi berafiliasi erat hubungannya dengan kehidupan sosial seseorang yaitu merupakan keinginan untuk menyenangkan dan mendapatkan afeksi dari orang lain. Pada umumnya kebutuhan akan afiliasi tercermin pada keinginan untuk berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi. Dalam kondisi yang bersahabat dan kooperatif tersebut maka kinerja dapat ditingkatkan.

Bentuk motivasi ketiga adalah motivasi berkuasa yang lebih mengarah pada usaha untuk dapat mempengaruhi orang lain. Motivasi berkuasa sangat berhubungan dengan suatu keinginan untuk berpengaruh kepada orang lain, sehingga memungkinkan sekali dari keinginan ini akan menimbulkan keunggulan terhadap orang lain dalam bekerja.

David McClelland berpendapat bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh dorongan motivasi kebutuhan (Subroto, 2009). Lebih lanjut McClelland dalam Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; 2) berani mengambil dan memikul risiko; 3) memiliki tujuan yang realistis; 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan; 5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan; dan 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Mangkunegara (2005) motivasi berprestasi merupakan dorongan dalam diri sendiri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar tercapai prestasi dengan predikat terpuji.

Dalam Tjahjono (2010a) disebutkan bahwa *the n.ach* memiliki 3 dimensi penting (Kreitner and Kinicky, 2004), yaitu: (1) suka mengambil risiko yang moderat; (2) dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri daripada orang lain; (3) memerlukan umpan balik yang cepat terkait keberhasilan dan kegagalan mereka. Sementara itu *the n.aff* memiliki beberapa dimensi, yaitu: (1) lebih suka mempertahankan hubungan; (2) lebih suka kerja kelompok; (3) menginginkan pengakuan dan kasih sayang. Terakhir *the n.pow* merefleksikan keinginan untuk (1) mempengaruhi; (2) mementor; (3) mengajarkan; dan (4) mendorong pencapaian prestasi.

Suatu organisasi yang mempunyai keinginan untuk memiliki pegawai yang berkinerja tinggi maka secara langsung organisasi tersebut harus memperhatikan motivasi yang ada pada diri pegawai tersebut. Apabila motif yang ada dalam diri karyawan tidak termanifestasi dengan baik maka akan sangat mempengaruhi keseharian pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu ketiga bentuk motivasi menurut McClelland yang secara umum dimiliki oleh pegawai akan sangat memberikan dampak langsung terhadap poses kerja organisasi dalam mencapai tujuan.

2.2.3. Keadilan Kompensasi

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Menurut Hasibuan (2002), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang dan barang, langsung maupun tidak langsung, yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi dalam bentuk uang bisa berupa gaji yang dibayar dengan sejumlah uang kepada pegawai yang bersangkutan, sedangkan kompensasi yang berbentuk barang artinya gaji dibayar dengan menggunakan barang.

Hani Handoko (2002) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Sementara itu dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa ahli, yaitu:

- 1) William B. Werther dan Keith Davis, kompensasi adalah segala yang diterima seorang pekerja sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan.
- 2) Andrew F. Sikula mengartikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Kompensasi bagi organisasi merupakan penghargaan untuk para pegawai yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu kompensasi juga memastikan tingkat optimal kinerja pegawai dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Menurut Notoatmodjo (1998), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi antara lain: 1) Menghargai prestasi karyawan; 2)

Menjamin keadilan gaji karyawan; 3) Mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan; 4) Memperoleh karyawan yang bermutu; 5) Pengendalian biaya; 6) Memenuhi peraturan-peraturan.

Dalam pelaksanaannya kompensasi harus ditetapkan atas dasar asas adil dan layak serta memperhatikan sistem perundang-undangan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai.

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsisten.

Adil disini bukan berarti bahwa setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya, namun disesuaikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif dimana penetapan besaran kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Menurut Cascio (1992), agar efektif maka kompensasi seharusnya dapat:

1) memenuhi kebutuhan dasar; 2) mempertimbangkan adanya keadilan eksternal; 3) mempertimbangkan adanya keadilan internal; dan 4) pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Diantara prinsip-prinsip tersebut yang paling penting adalah keadilan. Teori keadilan merupakan teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain yang sebanding. Terkait dengan keadilan maka dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi pegawai mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja.

Keadilan dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu:

a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diterima. Menurut Tjahjono (2010b), pada umumnya isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi pegawai. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktivitas dan kinerja mereka.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi. Apakah mekanisme kompensasi tersebut mencerminkan nilai-nilai keadilan (Tjahjono, 2010c).

Apabila kompensasi dianggap adil baik secara distributif maupun prosedural pastinya akan memberi dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Milkovich (1996) menyebutkan keadilan (*fairness*) merupakan sasaran utama sistem kompensasi. Prinsip keadilan berupaya untuk memastikan perlakuan adil untuk semua pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai (seperti memberikan upah yang lebih besar kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang lebih baik, pengalaman, dan pelatihan) dan kebutuhan pegawai (memberikan upah yang adil dengan prosedur yang adil).

Menurut Suhartini (2005) ada tiga aspek fundamental yang mudah dilaksanakan untuk menghilangkan ketidakadilan, yaitu:

- a. Kompensasi karyawan harus menggambarkan prestasi kerja karyawan dan input yang dimiliki oleh karyawan. Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui suatu sistem penilaian prestasi kerja yang *fair*. Tindakan ini akan mendorong persepsi karyawan dari keadilan yang disebut dengan **keadilan personal** atau **keadilan individual**.
- b. Struktur dasar kompensasi (utamanya gaji) dari suatu organisasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, dimana pekerjaan-pekerjaan dengan nilai yang sama akan diberi kompensasi yang sama dan kompensasi yang berbeda untuk pekerjaan yang nilainya tidak sama. Ketaatan terhadap prinsip ini ditunjukkan melalui suatu sistem penilaian pekerjaan yang tepat dan mendukung persepsi karyawan mengenai keadilan, yang secara teknis menunjukkan **keadilan internal**.
- c. Sistem kompensasi harus menggambarkan *market wage rate* dengan mempertimbangkan kebijaksanaan organisasi untuk memimpin, meninggalkan, atau menemukan pasar. Keputusan yang tepat dan benar dalam

bagian ini dapat diperoleh dengan melakukan survei secara periodik mengenai gaji dan *benefit* dari perusahaan pesaing yang relevan. Tindakan ini diharapkan akan mampu meningkatkan persepsi karyawan mengenai tipe keadilan yang dikenal dengan keadilan eksternal.

2.2.4. Kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2001). Menurut Gibson (1998) kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu.

Sementara itu Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maier (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Rivai (dalam Khris Hartono, 2011) mengemukakan bahwa: "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". Sementara itu Gomes (2003) memberikan pengertian kinerja sebagai catatan *outcome* yang

diberikan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas dan efektivitas kerja pegawai perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian ini penting karyawan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan baik dari segi kualitas maupun waktu. Bagi pegawai negeri, penilaian kinerja dilakukan satu kali dalam setahun dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam DP3 unsur-unsur yang dinilai adalah: Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan.

Gomes (dalam Khri Hartono, 2011) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapatkan perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain: (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya; (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; (5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi; (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan; (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan (8) *Personal*

qualities, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

Kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Menurut Mathis dan Jackson (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai, yaitu: (1) Kemampuan pegawai, (2) Motivasi, (3) Dukungan yang diterima, (4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan pegawai, dan (5) Hubungan pegawai dengan organisasi. Sementara itu Mangkunegoro (2001) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Selain itu menurut Gibson (1998) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja; 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

2.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peran sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi tersebut. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sehingga memberikan produktivitas yang efektif dan efisien.

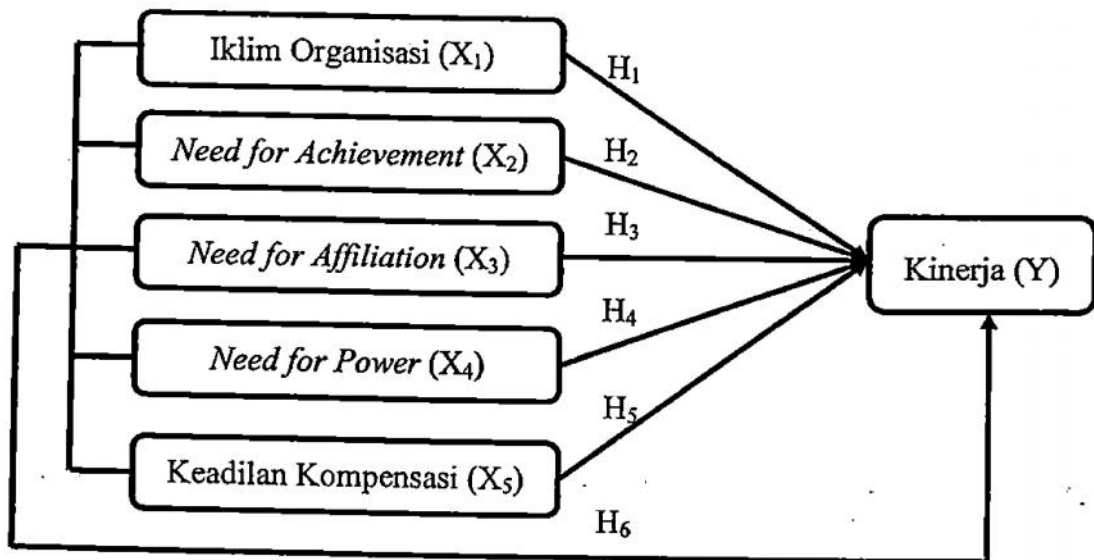
Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang berasal dari eksternal maupun internal individu. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja individu adalah iklim organisasi yang akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam menghasilkan kinerja. Iklim organisasi yang kondusif akan mampu mendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang baik bagi organisasi.

Selain iklim organisasi faktor eksternal lain yang mempengaruhi kinerja adalah keadilan kompensasi. Kompensasi sebagai imbalan atas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi yang berasas keadilan akan memberi dorongan bagi setiap pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi yang berasal dari internal pegawai yang merupakan kebutuhan individu untuk berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa di tempat kerja. Pegawai yang memiliki motivasi untuk berprestasi akan berusaha tampil unggul dibandingkan yang lainnya sehingga akan memberikan kinerja yang baik dalam organisasi. Sementara itu motivasi berafiliasi mendorong pegawai untuk selalu mengedepankan kerja

sama dan mempertahankan hubungan. Dengan adanya kerja sama yang baik dan hubungan kerja yang harmonis maka kinerja pegawai juga akan lebih baik karena setiap pegawai dapat bekerja tanpa adanya hambatan dalam bersosialisasi. Dengan demikian pegawai yang memiliki motivasi berafiliasi yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik pula. Selanjutnya motivasi berkuasa mendorong pegawai untuk mempengaruhi dan mengajarkan kepada orang lain. Seorang pegawai yang memiliki motivasi berkuasa yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi untuk menunjukkan pengaruh dan memberi pelajaran bagi orang disekelilingnya.

Berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan maka akan dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk menjawab perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian

2.3.2. Hipotesis

Berdasarkan uraian teori dan temuan-temuan tersebut di atas maka hipotesis yang kemudian disusun dalam penelitian ini adalah:

- H₁ : Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.
- H₂ : *Need for achievement* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.
- H₃ : *Need for affiliation* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.
- H₄ : *Need for power* mempunyai pengaruh positif signifikan kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.
- H₅ : Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.
- H₆ : Iklim organisasi, *need for achievement*, *need for affiliation*, *need for power*, dan keadilan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi DIY.