

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kompensasi

##### 1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi mempengaruhi produktivitas dan kecenderungan karyawan untuk tetap bersama di organisasinya. Pengaturan kompensasi yang baik dan benar akan membantu organisasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan memelihara suatu tenaga kerja yang produktif. Orientasi organisasi pada kompensasi, sebagai alat untuk memotivasi karyawan berarti organisasi dengan segala kebijakan berusaha untuk memuaskan karyawannya. Orientasi organisasi pada karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang di berikan pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut *Gary Dessler* (1997) Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Menurut *Wibowo* (2007) Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau balas jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut *Werther dan Davis* (1996) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai

tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Sistem insentif menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Menurut Agus Sunyoto (2008), istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian atau imbalan (return) finansial, jasa-jasa berwujud dan tujuan-tujuan yang diperoleh karyawan sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi tidak hanya berarti imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Istilah gaji dan upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan berbentuk uang yang diberikan kepada karyawan.

Kompensasi karyawan memenuhi produktifitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama-sama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. kompensasi dianggap sangat penting meski manajer dan para periset tidak sepakat mengenai pengaruh kompensasi terhadap produktifitas. Hal ini disebabkan oleh keinginan karyawan akan pendapatan dan keinginan agar diperlakukan secara wajar membuat program kompensasi menjadi semakin penting.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Hadiah yang bersifat uang dalam kepegawaian merupakan kompensasi

yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Menurut Hasibuan (2003) kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, agar perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai (2008) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa banyak orang mencari pekerjaan.

Hasibuan (2003) menjelaskan, kompensasi dibagi menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan). Gaji adalah balas jasa

yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, artinya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Benefit dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka., seperti tunjangan hari raya, upah pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushola, olahraga dan darmawisata.

Menurut *Mathis* dan *Jackson* (2006) menjelaskan bahwa gaji pokok dan penghasilan tidak tetap merupakan bentuk paling umum kompensasi langsung, sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri atas tunjangan karyawan. Menurut *Veithzal Rivai* (2008) Komponen-komponen kompensasi yaitu terdiri atas gaji, upah insentif dan kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*). Menurut *Wibowo* (2007) dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay*

*performance*, seperti insentif dan *gain sharing*. Kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan

## 2. Tujuan Kompensasi

Menurut Wibowo (2007), tujuan manajemen kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. *External equity* atau keadilan eksternal manajemen bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Menurut *Werther* dan *Davis* (1996) tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

### a. Memperoleh personil berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran baru tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

### b. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat peraturan tenaga kerja tinggi. Perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan mengutamakan

antara peningkatan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

c. Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

e. Mengawasi biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah tanpa manajemen kompensasi yang efektif.

f. Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

g. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialisasi sumber daya manusia, manajer operasional dan pekerja, dengan demikian terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

h. Efisiensi administrasi selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Tujuan kompensasi menurut Agus Sunyoto (2008) dalam merancang sistem kompensasi adalah:

a. Memikat karyawan

Sebagian besar pelamar kerja membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala gaji walaupun tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh organisasi yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja lokal. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan, dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan intrinsik.

b. Menahan karyawan yang kompeten

Sistem kompensasi harus tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan yang produktif setelah organisasi

memikat dan mengangkat karyawan baru. Kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering karyawan meninggalkan perusahaan. Manajer SDM harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi agar dapat menahan (*retain*) karyawan yang baik.

c. Motivasi dan kompensasi

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan mereka, seperti ketika organisasi memberi gaji reguler kepada karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang disyaratkan. Eksekutif mungkin mendorong individu untuk bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan tersebut, atau manajer memberikan bonus bagi individu-individu yang menjual lebih banyak dibandingkan karyawan lain, atau menemukan proyek-proyek baru. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal dan keadilan individu melalui perencanaan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan level gaji yang tepat.

Menurut Veithzal Rivai (2008) tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi



secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dengan pasar kerja. Tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi:

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pada kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang cukup tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal memasyarakatkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai inisiatif untuk perbaikan perilaku di masa depan.

rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku yang lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Pekerja dapat saja dibayar di bawah atau atas standar tanpa manajemen kompensasi yang efektif.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialisasi SDM, manajer operasional dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Hasibuan (2003) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan. disipilin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Tujuan pemberian balas jasa hendaknya

memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana penghargaan dan sumberdaya didistribusikan di seluruh organisasi. Contoh keadilan distributif adalah karyawan membuat pertimbangan mengenai keadilan dari jumlah gaji mereka. Instrumen keadilan distributif menurut Heru Kurnianto Tjahjono (2008) bahwa kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan usaha, pekerjaan, hasil dan kinerja yang dilakukan.

### **3. Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2003) sistem pembayaran kompensasi umum diterapkan adalah sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan. Besar kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengumpulan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulan. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan lama berkeja tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Keunggulan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besar kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah pekerja yang malas kompensasi tetap dibayar sebesar perjanjian.

Sistem hasil menjelaskan bahwa besar kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Besar kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar, sehingga prinsip keadilan dapat benar-benar diterapkan. Kualitas barang pada sistem hasil sangat penting karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer perlu memperhatikan agar karyawan tidak bekerja diluar kemampuannya sehingga tidak membahayakan kesehatannya. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

Sistem borongan adalah suatu cara pengumpulan yang penetapan besar jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lam mengerjakannya. Penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakan dan jumlah peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan, sehingga dalam sistem borongan

pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil bergantung pada kecermatan kalkulasi mereka.

#### 4. Jenis-jenis Kompensasi

Hasibuan (2003) menjelaskan, kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti yang berarti bahwa gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tidak masuk kerja. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, upah pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushola, olahraga dan darmawisata. Penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas

penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter (uang) dan non-moneter. Dua jenis kompensasi nyata yaitu kompensasi langsung, pemberi kerja menukar penghargaan moneter dengan kerja yang diselesaikan. Kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan hanya untuk setiap orang hanya berdasarkan pada keanggotaan dalam organisasi. Gaji pokok dan penghasilan tidak tetap merupakan bentuk paling umum kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung terdiri atas tunjangan karyawan. *Mathis dan Jackson* (2006).

Jenis kompensasi menurut komponen program kompensasi sebagai berikut: gaji pokok, upah, gaji, penghasilan dan tunjangan. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya berupa upah dan gaji. Upah adalah imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja. Gaji adalah imbalan kerja tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Penghasilan tidak tetap adalah jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim organisasional. Tunjangan adalah sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi.

Komponen kompensasi menurut Veithzal Rivai (2008) yaitu gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Besar upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan yang dapat berupa fasilitas seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lainnya.

Menurut Wibowo (2007) kompensasi dapat berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung menurut cara pemberiannya. Kompensasi langsung merupakan manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance* yaitu insentif dan *gain sharing*. Kompensasi tidak

langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa berkaitan dengan prestasi yaitu upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil sedangkan untuk tenaga terampil digunakan pengertian gaji.

Kompensasi dapat juga diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga digunakan pula sebagai *pay for performance* atau pembayaran atas prestasi. Insentif merupakan tambahan kompensasi atas kinerja di atas standar yang ditentukan apabila upah dan gaji diberikan sebagai kontra prestasi atas kinerja standar pekerja. Insentif diharapkan menjadi faktor pendukung untuk meningkatkan prestasi kerja di atas standar. Pekerja dapat juga diberikan penghargaan atau *reward* disamping upah dan insentif. Perbedaan antara insentif dan *reward* adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, *reward* atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja. Bentuk kompensasi berupa tunjangan tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.



Jenis-jenis kompensasi menurut Mutiara Panggabean (2002) dibagi kedalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi menurut *Luthans* (1992) berasal dari kata latin *movere* yang berarti bergerak. Motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan adanya kurang psikologis atau kebutuhan yang menimbulkan suatu dorongan dengan maksud mencapai suatu tujuan atau insentif. Pengertian proses motivasi dapat dipahami melalui hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif (tujuan).

Menurut *As'ad* (2004) motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Motivasi di dalam dunia kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Menurut *Munandar* (2001) motivasi kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Prestasi kerja akan rendah bila motivasi kerja rendah walaupun memiliki kemampuan dan peluang yang baik. Motivasi kerja seseorang dapat bersifat proaktif atau reaktif.

Seseorang pada motivasi kerja yang proaktif seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya atau akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang di mana ia akan menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berprestasi yang tinggi, sebaliknya, motivasi kerja yang bersifat reaktif cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya.

## 2. Teori-teori Motivasi

*Gibson* (2009) mengelompokan teori-teori motivasi menjadi dua kelompok, yaitu :

### a. Teori Kepuasan (*Content Theories*)

Teori kepuasan memusatkan perhatiannya pada pertanyaan "apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti." Jawabnya terpusat pada kebutuhan, keinginan atau dorongan yang memacu untuk melakukan kegiatan, hubungan karyawan dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan mereka melakukan kegiatan.

### b. Teori Proses (*Process Theories*).

Teori proses memusatkan pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan.

*Abraham Maslow* mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan

Hirarki Kebutuhan *Maslow* yaitu kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya), kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya), kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki), kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan) dan kebutuhan aktualisasi diri.

*Clayton Alderfer* menyetengahkan motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). *Alderfer* mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Menurut *Herzberg* (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebut faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Menurut *Vroom* (1964) tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen yaitu ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas, instrumentalis yaitu penilaian mengenai yang akan terjadi jika berhasil melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu) dan valensi yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

### 3. Teori Motivasi *McClelland*

Menurut Tjahjono (2010) definisi dari teori motivasi *McClelland* yaitu bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga hal kebutuhan yang ada dalam diri kita, yaitu:

#### a. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi yaitu:

- 1) Suka mengambil risiko yang moderat.
- 2) Prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
- 3) Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

b. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)

Seseorang memiliki kebutuhan kerja sama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain, walaupun demikian perlu dicermati bahwa samapai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerja sama tersebut. Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi kerja sama (afiliasi) yang tinggi yaitu lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok dan menginginkan kasih sayang dan pengakuan.

c. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. *McClelland* menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kebutuhan kekuasaan secara individu merefleksikan keinginan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan dan mendorong pencapaian prestasi.

*McClelland* menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: *need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), *need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/berafiliasi) dan *need for power* (kebutuhan kekuasaan). Menurut *McClelland* ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi maka akan menampilkan ciri-ciri sebagai berikut: berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara yang baru dan kreatif, mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya, memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya. Memilih resiko yang sedang berarti masih terdapat peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi dan mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Tingkah laku individu yang didorong keinginan kekuasaan yang tinggi akan nampak sebagai berikut: berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan tersebut tidak diminta, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi di mana ia berada, mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestis, sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat akan nampak sebagai berikut: lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu, melakukan pekerjaannya lebih

efektif apabila bekerjasama bersama orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain dan lebih suka dengan orang lain daripada sendiri. Karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi lebih senang menghadapi tantangan untuk berprestasi daripada imbalannya. Perilaku diarahkan ke tujuan dengan kesukaran menengah. Karyawan yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi, punya semangat kompetisi lebih pada jabatan daripada prestasi. Ia adalah tipe seseorang yang senang apabila diberi jabatan yang dapat memerintah orang lain. Karyawan yang memiliki kebutuhan berafiliasi tinggi kurang kompetitif. Mereka lebih senang berkawan, kooperatif dan hubungan antar personal yang akrab. Kebutuhan-kebutuhan yang bervariasi ini akan muncul sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik.

## **C. Kinerja**

### **1. Definisi Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai (2008) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Seseorang seharusnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pertanyaan

dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut *Mathis dan Jackson* (2006) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan untuk bekerja sama. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan dalam pekerjaan, sedangkan penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Unsur kinerja meliputi kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan



waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan untuk bekerja sama. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan dalam pekerjaan.

## **2. Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance evaluation*) menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Efektifitas pelatihan dan pengembangan diperhitungkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berprestasi mengerjakan evaluasi kinerja.

Menurut Dermawan Wibisono (2006) Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding secara eksternal maupun internal. Kaji banding internal dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan dan kinerja tahun terakhir. Kaji banding secara eksternal dapat dilakukan terhadap pesaing langsung, perusahaan lain yang memiliki operasi yang dapat diperbandingkan, perusahaan terbaik pada sektor tersebut dan pencapaian dari rata-rata industri sejenis. Kedua jenis kaji banding baik eksternal maupun internal disarankan

digunakan. Menggunakan kaji banding dengan standar internal saja akan menghilangkan orientasi terhadap persaingan nyata yang terjadi di lapangan, sedangkan hanya menggunakan standar eksternal sering tidak memotivasi, karena standar yang ingin dicapai terlalu jauh dari jangkauan perusahaan sehingga menimbulkan keputusasaan. Hal yang paling penting untuk dipegang dalam kaji banding demi keperluan evaluasi ini adalah bahwa standar yang diambil haruslah realistis dan menantang, karena jika tidak ada dorongan untuk perbaikan, karyawan tidak akan berpikir tentang bagaimana memperbaiki kinerja mereka.

### **3. Tujuan Pengelolaan Kinerja**

Menurut Tjahjono (2009) terdapat tiga tujuan dari sistem pengelolaan kinerja, yaitu :

#### **a. Tujuan strategis**

Sebuah sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi ini adalah dengan terlebih dahulu mendefinisikan hasil, perilaku dan karakteristik karyawan yang selanjutnya digunakan untuk mengeksekusi strategi disertai dengan pengembangan pengukuran kinerja dan sistem umpan balik untuk memaksimalkan potensi karyawan dan memperoleh hasil yang tinggi.

#### **b. Tujuan administratif**

Sebuah organisasi seringkali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi seperti

kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.

c. Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari pengelolaan kinerja adalah untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan mulai tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka manajer harus segera meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses evaluasi kinerja dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan karyawan yang membuat kinerja mereka menurun.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000) adalah tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja dan tingkat

kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

Menurut *Bernardin dan Russel* (1993) “*a way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut *Cascio* (1992) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”. Menurut *Bambang Wahyudi* (2002) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut *Henry Simamora* (2004) “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Menurut Syafarudin Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* dan hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Tujuan penilaian kinerja yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi yaitu penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, untuk kepentingan penelitian pegawai dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

#### 4. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

##### a. Faktor kemampuan

Kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*) artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

##### b. Faktor motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi, sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah , situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Kinerja juga dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual (kemampuan keahlian, latar belakang dan demografi), faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi) dan faktor organisasi (sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*).

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Obet Setyo Prabowo (2011) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, dan Kebutuhan Kekuasaan terhadap Kinerja Karyawan Agen pada Perusahaan Asuransi Jiwa AJB, Bumi Putera 1912 Cabang Kota Magelang”, diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi dan kebutuhan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon”, diperoleh kesimpulan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Agus Ciptono dan Zulian Yamit (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Motif Berprestasi, Motif Berafiliasi dan Motif Kekuasaan terhadap Kinerja Pekerja pada Kantor BRI Unit Cabang Sleman”, diperoleh kesimpulan bahwa motif berprestasi, motif berafiliasi, dan motif kekuasaan berpengaruh positif terhadap kinerja. Motif berprestasi dan motif berafiliasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan motif kekuasaan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja.