

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Rewards*

1. *Pengertian Rewards*

Tercapainya suatu tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh tindakan manusia atau karyawan itu sendiri dalam menjalankan perusahaannya. Menyadari hal itu, seorang manajer hendaknya harus mampu mengarahkan, mendorong karyawan seefisien dan seefektif mungkin (Simamora, 2006)

Cara yang tepat untuk mendorong karyawan guna tercapainya suatu sasaran yang tepat adalah dengan memberi upah yang layak dan perlakuan yang wajar, disamping upah tersebut yang sifatnya rutin, maka perlu juga diberikan perangsang atau pendorong, baik yang berupa uang, perhatian, pujian dan upah tambahan atau bonus. Bagi semua karyawan, hal tersebut diatas merupakan motivator yang kuat untuk memacu kinerja yang lebih optimal (Simamora, 2006).

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian *rewards*, penulis akan mengemukakan beberapa pendapat ahli, antara lain menurut :

a. Sarwoto (1985) mendefinisikan *rewards/insentif* sebagai berikut:

Pengertian *rewards* atau insentif terdiri dari 2 pengertian yaitu :

- 1) *Rewards/insentif* merupakan penggerak atau perangsang yang lazimnya secara langsung diarahkan pada " *Internal motives* " pada

individu dalam organisasi. Karena *internal motives* yang menggerakkan seseorang untuk bekerja, berbeda secara individual satu sama lain tergantung pada *internal motives* yang beranekaragam.

- 2) *Rewards* atau insentif sebagai suatu sarana motivasi, dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi atau perusahaan.

- b. Menurut Harsono (1998) mendefinisikan *rewards* atau insentif sebagai berikut : " *Rewards* adalah setiap kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu imbalan untuk mencapai hasil yang lebih baik."
- c. Menurut Bethel Lowrence yang disadur oleh As. Moenir dalam bukunya yang berjudul "Pendekatan manusia dan organisasi terhadap pembinaan kepegawaian" (1983) adalah sebagai berikut : "Semua sistem perangsang berkenaan pada produktivitas pekerja baik secara perorangan maupun secara kelompok terhadap pekerjaan yang dapat diukur apabila mereka menghasilkan lebih banyak (dari yang ditentukan) mereka memperoleh imbalan yang lebih."

Setelah penulis amati dari beberapa pendapat ahli diatas, maka penulis mencoba menarik kesimpulan bahwa *rewards* itu merupakan suatu perangsang atau pendorong yang diberikan pihak perusahaan kepada para karyawan, agar para karyawan bekerja dengan semangat dan berprestasi.

Pemberian ini harus ditentukan oleh andilnya bagi prestasi kerja, adanya pengukuran hasil yang diperoleh atau hasil lebih.

Dari hasil analisa tersebut, maka penulis akan mengasumsikan *rewards* tersebut merupakan sarana motivasi, perangsang atau pendorong yang diberikan kepada karyawan, agar dalam dirinya timbul suatu semangat yang lebih besar dan pada akhirnya akan menambah hasil prestasi kerja yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Pemberian *Rewards*

Pelaksanaan suatu pekerjaan tidak hanya tergantung kepada kemampuan dan keahlian pegawainya saja, melainkan juga tergantung pada motivasi mereka. Disini perusahaan dituntut untuk menerapkan suatu sistem motivasi yang dapat memicu para pegawainya untuk bekerja lebih efektif dan lebih efisien, sehingga akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan pada akhirnya tujuan perusahaanpun akan terpenuhi. Seperti yang diuraikan sebelumnya, bahwa pemberian *rewards* merupakan suatu alat yang dapat memotivasi para pegawai. Yang pada intinya mempunyai tujuan untuk merangsang dan mendorong karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam pencapaian tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2001).

Menurut Handoko (2000), tujuan pemberian *rewards* baik berupa kompensasi dan sebagainya meliputi : (1) memperoleh personalia yang berkualitas/menarik pencari kerja, (2) mempertahankan karyawan yang baik, (3) meningkatkan daya kompetitif perusahaan, (4) memotivasi karyawan, (5) menjamin keadilan, (6) menghargai perilaku karyawan yang

diinginkan, (7) mengendalikan biaya, (8) memenuhi peraturan/regulasi pemerintah, dan (9) memfasilitasi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Henry Simamora (2006) menyatakan: Terdapat sejumlah alternatif *rewards* atau insentif jangka panjang tetapi menjadi mungkin untuk memilih satu atau lebih hanya setelah tujuan strategik program *rewards* tersebut ditentukan. *Rewards* jangka panjang selanjutnya memungkinkan strategi suatu perusahaan. Pada umumnya 2 tujuan strategi *rewards* itu adalah untuk :

- a. Memotivasi eksekutif memaksimalkan pertumbuhan dan propitalitas perusahaan.
- b. Menahan eksekutif yang menonjol dan memikat eksekutif dari luar tenaga kerja.

Tujuan spesifik dari alternatif program *rewards* jangka panjang menurut Simamora (2006) mencakup:

- a. Meminimalkan dampak potensial dari program *rewards* terhadap pendapatan perusahaan.
- b. Memberikan pengenaan pajak yang menguntungkan bagi perusahaan.
- c. Meminimalkan potensi-potensi negatif aliran kas dan pengikisan pendapatan.
- d. Meminimalkan pengeluaran kas yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- e. Menyediakan bagi eksekutif suatu alat pengakumulasian modal pada tingkat pajak yang secara komperatif menguntungkan perusahaan.

Karena beberapa dari tujuan tersebut tidak sesuai dengan yang lainnya, maka penting untuk :

- a. Pertama-tama tujuan yang paling relevan bagi keseluruhan strategi kompensasi perusahaan,
- b. Kemudian memutuskan program *rewards* jangka panjang mana yang paling tepat dapat memenuhi tujuan tersebut.

Pada dasarnya gaji atau upah yang dibayar untuk suatu pekerjaan, ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap dalam perusahaan. Namun demikian tidaklah berarti bahwa hal yang bersifat non material seperti penghargaan, peningkatan, keterampilan dan hal-hal lain yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya tidaklah penting. Dalam hal ini hendaknya pemberian *rewards* memperhatikan hal-hal yang dapat menunjang keefektifan dari sistem tersebut, sehingga pemberian *rewards* tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Simamora, 2006).

Setiap manusia biasanya akan berusaha semaksimal mungkin bilamana balas jasa yang diterimanya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai atau memenuhi kehendak hatinya serta keinginan pribadinya (Simamora, 2006).

3. Jenis-jenis *Rewards*

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana yang kondusif atau berakibat pada prestasi kerja yang lebih tinggi. Semua itu mencakup pemberian *rewards* dan usaha-usaha

menambah kepuasan kerja melalui sarana-sarana yang beraneka ragam (Mangkunegara, 2001).

Dalam upaya meningkatkan prestasi kerja yang berhasil, ditandai dengan adanya andil yang luas dari segi keuangan dan tunjangan-tunjangan lainnya, adanya dorongan dari masing-masing karyawan berbeda satu sama lainnya, maka *rewards* itu sendiri corak dan bentuknya berbeda-beda pula dan menurut kebutuhan masing-masing individu yang dimotivasi (Simamora, 2006).

Perlu diingat bahwa *rewards* itu bersifat pribadi dan didasarkan atas individual, tetapi biasanya orang membandingkan penghasilan, hadiah-hadiah dan penghargaan yang diperoleh. Dan setiap anggota (satu perusahaan) yang memperoleh penghasilan ekstra ataupun penghargaan yang melebihi apa yang diterima oleh pihak lain, dalam hal ini akan menimbulkan pertanyaan yang kurang enak didengar atau kecemburuan sosial dan juga menimbulkan perasaan tidak puas dari pihak yang tidak memperoleh hal tersebut, yang pada akhirnya akan mengakibatkan penurunan kinerja (Simamora, 2006) .

Suwarto (1999), membagi dua jenis *rewards* yaitu

1. *Intrinsic Rewards* (Imbalan Intrinsik).
2. *Ekstrinsic Rewards* (Imbalan Ekstrinsik)

1. Imbalan Intrinsik

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian,

prestasi, otonomi, dan pertumbuhan. Dari pengertian tersebut diatas yang dimaksud dengan penyelesaian, prestasi, otonomi, dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

- a) Penyelesaian tugas (*Task Completion*) adalah kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu. Dampak dari penyelesaian tugas ini adalah motivasi yang kuat.
- b) Penyelesaian prestasi (*Achievement*) adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai tujuan menantang (*challenging goal*). Dalam program semacam perbedaan individual harus dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi.
- c) Otonomi (*Autonomy*) adalah suatu kebutuhan pribadi setiap individu untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi berasal dari kebebasan dari melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khas. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat, agar sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonom.
- d) Pertumbuhan pribadi (*Personal Growth*) adalah suatu pengalaman yang unik seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan akan merasakan perkembangan dengan mengembangkan kesanggupan

seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya.

2. Imbalan Ekstrinsik

Imbalan Ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan tersebut mencakup uang, status, promosi dan rasa hormat. Dari pengertian tersebut di atas yang dimaksud dengan uang atau finansial, status, promosi dan rasa hormat yaitu sebagai berikut :

- a) Imbalan Uang (*Financial Rewards : fringe benefits*) adalah imbalan ekstrinsik yang utama, dan secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika karyawan tidak melihat adanya hubungan antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga dalam isu organisasi perlu diciptakan suatu sistem penilaian prestasi yang jelas. Yaitu sistem penilaian yang dirancang dengan baik dapat membuat hubungan upah dengan prestasi menjadi jelas bagi karyawan. Tunjangan utama dari kebanyakan organisasi adalah program pensiun, biaya opname, liburan biasanya tidak bergantung pada prestasi karyawan melainkan kebanyakan berdasarkan senioritas.
- b) Status adalah imbalan antar pribadi (*interpersonal Rewards*) yaitu dengan menugaskan individu dengan pekerjaan yang berwibawa, manajer mencoba untuk meningkatkan atau menurunkan status yang dimiliki oleh seseorang, tetapi jika rekan sekerjanya berjasa

atas sesuatu pekerjaan tertentu kemungkinan atas status tersebut tidak akan diberikan. Dalam hal ini berarti manajer dan rekan kerja akan berperan penting dalam menganugerahkan status pekerjaan.

- c) Rasa hormat atau pengakuan (*recognition*) yaitu penggunaan manajerial atas penghargaan atau pengakuan melibatkan pengetahuan manajemen tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik.
- d) Promosi (*promotion*) adalah perpindahan seseorang karyawan dari suatu tempat atau jabatan satu ketempat atau jabatan lain yang lebih tinggi, kriteria yang sering digunakan dalam keputusan promosi adalah prestasi dan senioritas.

Dari pengertian jenis-jenis imbalan diatas, maka dapat diasumsikan secara umum bahwa imbalan intrinsik dan dari imbalan ekstrinsik mempunyai pengaruh dan tambahan atas motivasi. Dalam hal ini, motivasi ditentukan oleh jumlah motivasi intrinsik dan ekstrinsik seseorang namun terbuka ini akan mengandung beberapa pandangan bahwa dalam situasi dimana individu mengalami imbalan intrinsik yang tinggi, penambahan imbalan ekstrinsik untuk prestasi yang baik mungkin menyebabkan penurunan motivasi.

Dari pendapat di atas tampaklah jelas bahwa *rewards* tidak hanya berupa uang atau finansial saja seperti paradigma masyarakat yang mengidentifikasikan *rewards*/imbalan dengan yang berupa uang/finansial, tetapi *rewards* dapat juga berbentuk dorongan yang berupa non finansial yang dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Jadi

pada dasarnya *rewards* merupakan satu sarana untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan *rewards* itu dapat berbentuk finansial ataupun non finansial tergantung kepada kebutuhan individunya.

B. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Dari sinilah dapat dikatakan bahwa lingkungan unit kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga setiap organisasi atau unit kerja yang ada harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dapat diusahakan sedemikian rupa sehingga nantinya mempunyai pengaruh yang positif bagi organisasi itu sendiri (Nitisemito, 2001):

Lingkungan kerja atau tempat kerja adalah tiap ruangan atau lapangan (terbuka atau tertutup, bergerak atau tetap) tempat orang bekerja atau melakukan aktivitas kerja dan sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan suatu usaha yang mengandung berbagai sumber bahaya (Suma'mur, 1996).

Menurut Siagian (1997) dikatakan bahwa : "Lingkungan kerja adalah keadaan fisik dimana seseorang melakukan kewajibannya sehari-hari. Hal yang perlu diperhatikan adalah faktor keselamatan kerja, ventilasi, kebersihan ruangan dan ruang kerja yang cukup luas. Dikatakan pula bahwa hal ini akan membantu kondisi fisik karyawan sedemikian rupa sehingga

mereka tidak mudah terserang lelah, lesu, bahkan merasa tidak nyaman berada ditempat kerja karena kondisi lingkungan kerja yang dirasa tidak menyenangkan.”

Lingkungan kerja akan dinilai dengan instrumen-instrumen sebagai berikut (Siagian, 1997) :

1. Pelayanan kepada pegawai
 - a. Tersedianya makanan/minuman
 - b. Sarana KM/WC dan tempat ibadah
 - c. Asuransi dan koperasi pegawai
2. Kondisi kerja
 - a. Kenyamanan tempat kerja
 - b. Kebersihan tempat kerja
 - c. Keamanan
 - d. Perlengkapan yang memadai
 - e. Desain tempat kerja
3. Hubungan para pegawai
 - a. Komunikasi antar pegawai
 - b. Hubungan pimpinan dengan bawahan, ketepatan pimpinan dalam memberikan informasi kepada bawahan, kesempatan memberikan saran kepada pimpinan.
 - c. Keadaan tempat kerja, ketepatan pemberian tugas dan tanggung jawab serta tidak ada kesenjangan hubungan pegawai.

Menurut Soedarmayanti (1996) lingkungan kerja dibedakan menjadi lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung, misalnya pusat kerja, kursi, meja, maupun secara tidak langsung misalnya rumah, kantor, sekolah, sistem, jalan raya, dll.

Kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi kesehatan tenaga kerja dan produktivitas kerja, oleh sebab itu lingkungan kerja perlu diperhatikan supaya memberi pengaruh yang positif terhadap tenaga kerja. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat menjadi stimuli bagi perilaku karyawan. Tuntutan pekerjaan dan harapan dari pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan kepuasan, kecemasan, stress, atau masalah-masalah psikologis lainnya. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lain dalam organisasi. Mereka harus berhubungan dengan atasan, manajer, klien, pelanggan atau pihak-pihak lainnya. Hubungan ini dapat menimbulkan perasaan persahabatan; kompetisi, kerjasama, dan kepuasan atau bisa juga menimbulkan perasaan stress dan cemas (Soedarmayanti, 1996).

Menurut Blum (1968) lingkungan kerja yang tidak mendukung akan menurunkan aktivitas tenaga kerja dan pada akhirnya menurunkan produktivitas kerja sedangkan sebaliknya, lingkungan yang baik akan meningkatkan produktivitas/prestasi kerja.

Pada saat mereka melakukan pekerjaan, mereka melakukan komunikasi atau membentuk kelompok dengan pihak lain dalam organisasi,

baik secara formal maupun informal. Berkelompok secara formal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi terkait dengan masalah hirarki atau pekerjaan mereka. Berkelompok secara informal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi bukan terkait masalah struktur, tetapi terbentuk secara ilmiah. Pada saat berkomunikasi inilah nilai-nilai organisasi dapat disebarluaskan. Walaupun karyawan berkelompok secara informal, tetapi mereka tetap perlu diarahkan sehingga kelompok mereka bermanfaat bagi mereka sendiri dan juga dapat mencapai tujuan organisasi. Bahkan pada beberapa organisasi, kelompok informal lebih bermanfaat dibandingkan kelompok formal (Gibson, et. Al., 1996).

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan (Agus, 1994).

Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa (Agus, 1994) :

1. Struktur tugas,
2. Desain pekerjaan,
3. Pola kepemimpinan,
4. Pola kerjasama,
5. Ketersediaan sarana kerja, dan
6. Imbalan (*reward system*).

1. Struktur Tugas

Struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang itu dilaksanakan. Sehingga ada kejelasan tentang 'siapa bertanggung jawab apa' serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas dalam hal "siapa bertanggung jawab kepada siapa". Struktur tugas harus jelas, dan mekanisme harus dijalankan. Jika tidak, bukan tidak mungkin seorang karyawan tidak dapat bekerja, jika mereka tidak tahu harus mengerjakan apa. Atau banyak orang yang mengendalikan atau memberi perintah langsung pada seorang karyawan, sehingga karyawan tidak tahu tugas mana yang harus diselesaikan. Akibatnya ia tidak dapat mengerjakan satupun. Untuk itu, sudah menjadi kewajiban manajemen untuk menjamin, bahwa struktur tugas bagi setiap karyawan harus jelas, beserta mekanisme dan hierarki pelaksanaan tugas dipatuhi. Dalam pekerjaan karyawan yang berbentuk kelompok, maka susunan dan uraian tugas harus jelas, berikut penjadwalan waktunya.

2. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan menggambarkan kompleksitas dan tingkat kesulitan suatu tugas yang dikerjakan seorang karyawan. Jika seorang karyawan merasa bahwa tugas itu terlampau sulit dan harus melibatkan banyak pihak, maka dipastikan bahwa seorang karyawan akan dapat menyelesaikannya. Sehingga manajemen harus dapat menjamin bahwa tugas yang diberikan dapat diselesaikan. Untuk mengupayakannya biasanya sebuah tugas disertai petunjuk teknis atau manual pelaksanaan,

disamping disediakan kesempatan untuk karyawan berkonsultasi serta dilakukan pemantauan/pengendalian. Hal-hal tersebut memungkinkan karyawan dapat menyelesaikan tugasnya.

3. Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan. Ada sekelompok pemimpin menerapkan praktek kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas (*task oriented*). Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah, asalkan tugas-tugas dapat diselesaikan. Pola-pola kepemimpinan demikian dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan. Akibatnya ada perasaan tertekan pada karyawan. Lingkungan kerja yang tercipta penuh ketakutan mengarah ke frustrasi. Jika ini berlangsung lama, maka yang terjadi adalah tingkat absensi karyawan tinggi, permintaan pindah antar unit kerja, bahkan puncaknya adalah permintaan keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan yang lain.

Pada sekelompok pemimpin lainnya menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human oriented*). Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawan. Kepemimpinan pada golongan ini lebih populis dibanding pola yang

terdahulu, karena dipandang memperhatikan masalah-masalah riil yang dihadapi karyawan. Dari masalah anak sakit sampai dengan kondisi keluarga. Dari masalah stamina sampai dengan nonton bola. Akibatnya, lingkungan kerja dapat mengarah pada budaya gosip, tetapi mengesampingkan penyelesaian tugas dan standar kinerja. Pada pola yang ekstrim, kedua orientasi kepemimpinan diatas tidak ada yang efektif mengelola karyawan. Dengan kemampuan meramu dan menggabungkan keduanya, dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan.

C. Prestasi Kerja

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

Dari definisi di atas kita dapat melihat bahwa yang dijadikan sumber pengukuran prestasi kerja dalam perusahaan adalah kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang yang pada intinya untuk mengetahui hasil kerja seseorang dalam perusahaan.

Dalam pencapaian kinerjanya ada beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang dalam mencapai kinerja yang baik. Faktor tersebut adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1996) yang merumuskan bahwa :

1. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
3. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan prestasi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* = 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*) (Davis, 1996).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) (Davis, 1996).

Setiap pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan ke dalam diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (John, 1996).

1. Penilaian Prestasi Kerja.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standard-standard sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian prestasi merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dengan kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi dikalangan karyawan. Untuk lebih jelasnya mengenai penilaian prestasi kerja ini, penulis akan mengemukakan beberapa pendapat ahli antara lain menurut (Rao, 1996).

Leon C. Megginson (1992) mengemukakan bahwa *"Performance appraisal is the process an employers uses to determine whether an employe is performing the job as intrinder."* (*Performance appraisal* adalah satu proses yang digunakan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimasukkan).

Andrew E. Sekuila (2000) menjelaskan bahwa: *"Employee appraising is the systematic evaluation of a workers job performance and potential for development. Appraising in the process of estimating or judging the value, eyellence, qualities or status of same object person or thing"*. (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau dengan sesuatu).

Berdasarkan pendapat diatas, penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskannya, yang bertujuan untuk mengenali perusahaan. Sistem penilaian prestasi yang baik adalah tidak hanya dapat mengukur dengan tepat prestasi seseorang tetapi juga memiliki mekanisme untuk dapat memberi umpan balik pada karyawan, sehingga mereka dapat memperbaiki prestasi mereka. Penilaian prestasi juga harus dapat memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan *training* apabila memerlukan bimbingan dan mungkin imbalan realisasi.

Penilaian kinerja/prestasi kerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi, disiplin ditempat kerja, kompensasi, penghargaan dan insentif. Karyawan menginginkan dan membutuhkan umpan balik dari prestasinya atau kinerja yang dicapai, maka faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, disiplin ditempat kerja, kompensasi, penghargaan (*reward*) dan insentif (Timpe, 1999).

Pada umumnya penilaian prestasi terdiri dari tiga faktor, yaitu pengamatan dan pengertian, ukuran dan pengembangan (Ilyas, 2002).

- a. Pengamatan adalah proses penilaian dan memenuhi perilaku yang dituntut oleh suatu jabatan, elemen apa yang perlu diperhatikan dan berapa sering harus dinilai.

- b. Ukuran dipakai untuk mengukur prestasi kerja seseorang dibandingkan dengan sasaran prestasi yang telah ditetapkan untuk orang tersebut.
- c. Pengembangan bertujuan memotivasi karyawan dalam usaha meniadakan kekurangan dan merangsang untuk mengembangkan kemampuan si karyawan.

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja (Rao, 1996).

Penilaian prestasi telah menjadi bagian dari integral dengan fungsi personalia. Penilaian prestasi secara cepat dapat dipakai untuk mengukur prestasi. Beberapa sasarannya adalah :

- a. Kemampuan untuk memberikan umpan balik yang memadai bagi prestasi yang kurang baik sehingga karyawan dapat memperbaikinya.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan *training* karyawan.
- c. Pengalaman kriteria yang dipakai untuk menentukan imbalan.
- d. Mengenali karyawan yang pantas dipromosikan.

Sedangkan dengan tujuan akhir atau *ultimate goals* dengan penilaian prestasi kerja adalah :

- a. Meningkatkan/memelihara mutu produk/produktifitas kerja.
- b. Meningkatkan/memelihara pelayanan jasa secara teratur atau terus menerus
- c. Memelihara kekuatan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan sehingga lebih efisien dan efektif
- d. Memelihara suasana dan iklim kerja.

Penilaian prestasi yang mampu memberikan umpan balik dan memperbaiki prestasi harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Harus jelas dan lugas dalam menjelaskan sasaran yang ditentukan perusahaan
- b. Pemakaian istilah-istilah yang sederhana.
- c. Tetapkan sasaran perilaku.
- d. Harus dapat menunjukkan kekurangan karyawan untuk dapat diberikan *training*.

Penilaian prestasi sering dipakai sebagai titik tolak sebuah perusahaan dalam menentukan imbalan, teguran ataupun tindakan disiplin yang dilakukan oleh perusahaan atas perilaku karyawan. Imbalan tidak hanya dalam bentuk kenaikan gaji ataupun pemberian bonus, tetapi dapat juga dalam bentuk promosi.

3. Format penilaian Prestasi Kerja (Rao, 1996)

- a. Penilaian pekerjaan menyeluruh; Penilaian yang lazim dikenal dengan penilaian secara menyeluruh atas prestasi seseorang tanpa memperhatikan elemen-elemen di dalam jabatan. Penilaian ini tidak berdasarkan analisis jabatan sehingga tidak ada hubungan dengan pekerja.
- b. *Trai - Based Scales*; Penilaian berdasarkan format ini lebih baik karena mengakui bahwa suatu jabatan itu terdiri dari beberapa dimensi dan elemen. Beberapa elemen yang dilihat dalam format ini adalah

kerjasama, pertanggung jawaban, loyalitas, imbalan (*rewards*) dan percaya pada kemampuan diri.

- c. *Behavior-Based Scales*; Analisis pekerjaan berusaha menentukan apa yang sebelumnya dikerjakan untuk karyawan dalam pekerjaannya. *Behavior-Based Scales* dapat memberikan umpan balik yang spesifik kepada karyawan. Karena berdasarkan kepada perilaku yang dituntut pada jabatan tersebut. Skala itu dapat menunjukkan dengan pasti apakah seseorang perlu mendapat *training* dan imbalan atau dipromosikan. Salah satu kekurangan dari format ini adalah walaupun dapat menunjukkan secara spesifikasi apa yang dikerjakan oleh karyawan, tetapi tidak akan banyak manfaatnya apabila ukurannya hanya numerik.
- d. *Effectiveness-Based System*; Sasaran perusahaan dapat sehingga indikator prestasi kerja, biasanya disebut *Management by Objective* atau MBO. Skala ini merupakan skala yang sangat unit karena pengukuran dilakukan atas kontribusi karyawan, bahkan aktivitas atau perilaku karyawan. Karena dinilai atas dasar apa yang dihasilkan bukannya apa yang dikerjakan. Mereka tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya, tetapi dari apa yang mereka hasilkan. MBO sering digunakan untuk mengukur produktivitas unit.

4. Menyusun Sistem Penilaian Yang Positif (Ilyas, 2002)

Sistem penilaian tradisional biasanya memusatkan perhatiannya pada apa yang dirasakan atasannya atas prestasi bawahannya, dan tidak atas dasar

apa yang dilakukannya. Hal ini menyebabkan terjadinya unsur subjektifitas dalam penilaian, sehingga timbul ketidakpuasan dan kekecewaan.

Biasanya faktor-faktor yang dinilai mempunyai hasil kerja, komunikasi, kepemimpinan, kreativitas, kemandirian, hubungan antara manusia, pengetahuan profesional, kemampuan membuat keputusan, pendelegasian, kehadiran dan faktor lainnya.

Pemakaian istilah-istilah dalam penilaian prestasi kerja sering menimbulkan pengertian yang berbeda antara satu penilai dengan penilai lainnya. Misalnya istilah "Kemampuan Berkomunikasi", istilah ini dapat diartikan atau mengandung makna banyak, antara lain :

- a. Kemampuan untuk menulis surat dan memo.
- b. Menyelenggarakan wawancara.
- c. Berpidato
- d. Mampu untuk mengatasi keluhan konsumen.
- e. Mengutarakan ide pada pimpinan.

Demikian pula dengan istilah-istilah lain, jika hal ini tidak dijabarkan maknanya dengan jelas, maka akan menimbulkan masalah pada waktu dilaksanakannya penilaian prestasi. Berikut ini contoh penjabaran istilah

Tabel 2. Contoh Penjabaran Istilah

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Inisiatif : Memiliki kemampuan dalam mengambil tindakan yang perlu dan sesuai atas tanggung jawab sendiri. | | | | |
| Tidak memuaskan | Kurang | Cukup | Baik | Memuaskan |
| Sering menunggu petunjuk yang tidak perlu | Pekerjaan rutin, memerlukan bimbingan terus | Mengerjakan pekerjaan tanpa disuruh. Sedikit tidak lanjut | Cerdik selalu berusaha meningkatkan prestasi kerjanya | Berusaha menambah tugas. Percaya diri dan tanggung jawab. |

(Ilyas, 2002)

D. Hubungan *Rewards* dan Lingkungan Kerja dengan Prestasi Kerja

Dalam melibatkan hubungan pewartis dengan prestasi kerja, maka dilihat kaitan antara *Rewards*, lingkungan kerja, tenaga kerja dan prestasi kerja. Efektifnya suatu perusahaan untuk meningkatkan hasil, sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh tenaga kerja yang mampu bekerja dengan segala upaya dan kemampuan yang optimasi dari tingkat itu sendiri. Sedangkan perubahan *rewards* dalam suatu organisasi, ditunjukkan kepada pekerja atau karyawan yang diarahkan untuk berkeinginan dengan segala kemampuan dalam upaya mencapai hasil yang diharapkan. Dalam hal ini pemberian *rewards* dapat dilihat dari perhatian manajer terhadap tujuan-tujuan individu dalam perusahaan. Semakin diperhatikannya tujuan dan kebutuhan perseorangan dalam suatu badan usaha, maka akan semakin giat masing-masing individu untuk menjalankan tugasnya. Jadi efektifitas seorang manajer sebagian besar tergantung pada keterampilan untuk membantu kebutuhan-kebutuhan anggota kelompok yang dipimpinnya,

sejauh orang-orang yang diawasinya merasa bahwa ia membantu mereka, dan untuk mencapai hal ini mereka akan menuntutnya dengan senang hati (Simamora, 2006).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan juga tidak terlepas dari faktor lingkungan kerja. Lingkungan fisik akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung, maupun tidak langsung. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat menjadi stimuli bagi perilaku karyawan. Tuntutan pekerjaan dan harapan dari pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan kepuasan, kecemasan, stress, atau masalah-masalah psikologis lainnya. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lain dalam organisasi. Mereka harus berhubungan dengan atasan, manajer, klien, pelanggan atau pihak-pihak lainnya. Hubungan ini dapat menimbulkan perasaan persahabatan, kompetisi, kerjasama, dan kepuasan atau bisa juga menimbulkan perasaan stress dan cemas (Soedarmayanti 1996).

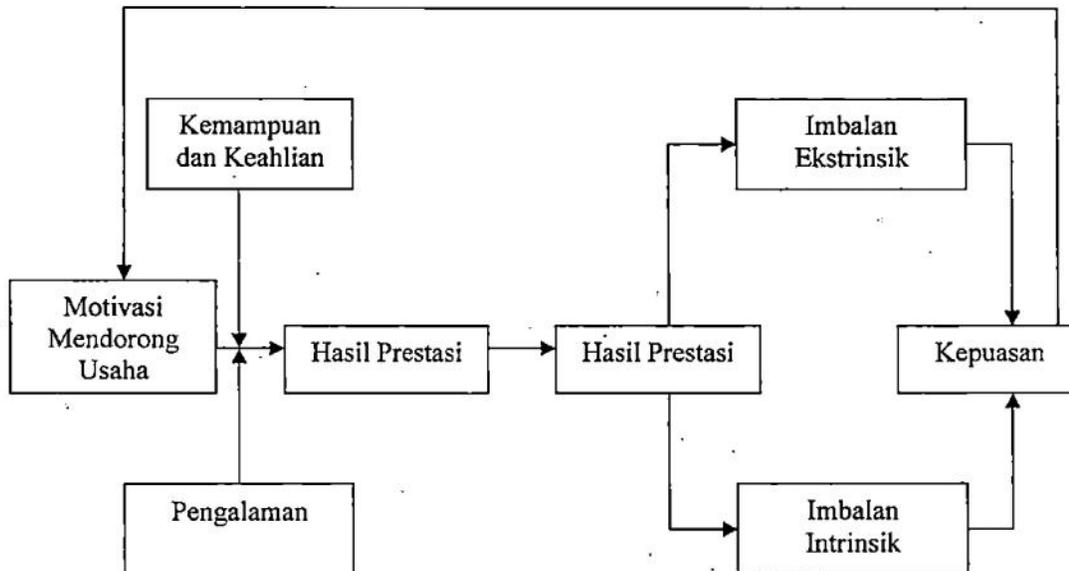
Pada saat mereka melakukan pekerjaan, mereka melakukan komunikasi atau membentuk kelompok dengan pihak lain dalam organisasi, baik secara formal maupun informal. Pada saat berkomunikasi inilah nilai-nilai organisasi dapat disebarluaskan (Gibson, et. Al., 1996).

Dari uraian di atas, maka jelaslah kiranya bahwa *rewards* dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja. Karyawan yang kurang diperhatikan atau dibantu kebutuhannya biasanya akan memberikan prestasi kerja yang rendah atau asal-asalan. Dengan

demikian apa yang diharapkan oleh suatu perusahaan setidaknya akan tercapai bila perusahaan memperhatikan akan kebutuhan para pegawai atau karyawannya (Soedarmayanti, 1996).

Sebagian yang dikemukakan oleh Suwanto (1999) yang dinyatakan dalam, gambar sebagai berikut:

Feed Back



Bagan 1. Proses Imbalan Dan Prestasi

Keterangan :

Motivasi untuk mendorong usaha tidaklah cukup menimbulkan prestasi yang dapat diterima. Prestasi berasal dari kombinasi antara usaha individu dengan tingkat kemampuan, keahlian, dan pengalaman individu. Pimpinan mengevaluasi prestasi yang dihasilkan individu, baik secara formal maupun informal. Hasil evaluasi tersebut didapat imbalan yang

didistribusikan sebagai imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Kedua imbalan tersebut dievaluasi oleh individu, jika imbalan dinilai memuaskan dan adil maka individu akan mencapai tingkat kepuasan tertentu.

E. Landasan Teori

1. Sarwoto (1985) mengemukakan bahwa *reward* adalah suatu sarana motivasi, dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan tidak hanya dalam bentuk kenaikan gaji ataupun pemberian bonus, tetapi dapat juga dalam bentuk promosi.
2. Nitisemito (2001) menyatakan pendapatnya bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, sehingga setiap organisasi atau unit kerja yang ada harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dapat diusahakan sedemikian rupa sehingga nantinya mempunyai pengaruh yang positif bagi organisasi itu sendiri. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat menjadi stimuli bagi perilaku karyawan. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lain dalam organisasi. Hubungan ini dapat menimbulkan perasaan persahabatan, kompetisi, kerjasama, dan kepuasan atau bisa juga menimbulkan perasaan stress dan cemas (Soedarmayanti, 1996).

Menurut Siagian (1997), lingkungan kerja dapat dinilai dengan instrumen-instrumen sebagai berikut :

- a. Pelayanan kepada pegawai
 - 1) Tersedianya makanan/minuman
 - 2) Sarana KM/WC dan tempat ibadah
 - 3) Asuransi dan koperasi pegawai
 - b. Kondisi kerja
 - 1) Kenyamanan tempat kerja
 - 2) Kebersihan tempat kerja
 - 3) Keamanan
 - 4) Perlengkapan yang memadai
 - 5) Desain tempat kerja
 - c. Hubungan para pegawai
 - 1) Komunikasi antar pegawai
 - 2) Hubungan pimpinan dengan bawahan, ketepatan pimpinan dalam memberikan informasi kepada bawahan, kesempatan memberikan saran kepada pimpinan.
 - 3) Keadaan tempat kerja, ketepatan pemberian tugas dan tanggung jawab serta tidak ada kesenjangan hubungan pegawai.
3. Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa indikator yang paling umum digunakan dalam menilai tenaga kerja (Sastrohadiwiryono, 2002), yaitu :

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a. Kualitas kerja. | f. Adaptasi. |
| b. Kuantitas kerja. | g. Kehadiran. |
| c. Pengetahuan tentang pekerjaan. | h. Kecakapan dalam berbagai hal |
| d. Dapat diandalkan. | i. Kesehatan. |
| e. Kerjasama. | j. Keamanan. |

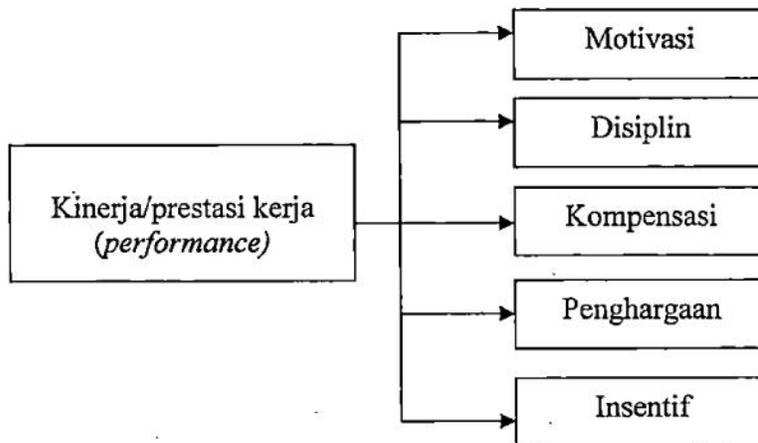
F. Kerangka Teori

Tercapainya suatu tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh sikap dan tindakan manusia atau personalnya itu sendiri dalam menjalankan pekerjaannya. Menyadari hal itu hendaknya sebuah perusahaan harus mampu mengarahkan, mendorong karyawan seefektif dan seefisien mungkin (Simamora, 2006). Hal tersebut bisa dilakukan melalui pemberian *rewards* dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Rewards yang merupakan suatu sarana motivasi bagi karyawan yang menjadi penyemangat untuk lebih berprestasi bagi RS tempat mereka bekerja dan mempertahankan karyawan yang kompeten yang dinilai adalah mengenai sistem pemberian imbalan, jenis-jenis *rewards* yang diberikan serta syarat-syarat untuk meraihnya.

Menurut Timpe (1999), penilaian kinerja/prestasi kerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi, disiplin ditempat kerja, kompensasi, penghargaan dan insentif.

Karyawan menginginkan dan membutuhkan umpan balik dari prestasinya atau kinerja yang dicapai, maka faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, disiplin ditempat kerja, kompensasi, penghargaan dan insentif. Hal ini dapat digambarkan kerangka teori sebagai berikut:



Bagan 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Timpe, 1999)

Untuk variabel lingkungan kerja instrumen yang dinilai (Siagian, 1994) meliputi:

1. Pelayanan kepada pegawai yang terdiri atas beberapa sub bagian yaitu tersedianya makanan/minuman, sarana KM/WC dan tempat ibadah serta asuransi dan koperasi pegawai
2. Kondisi kerja yang dinilai adalah kenyamanan tempat kerja, kebersihan tempat kerja, keamanan, perlengkapan yang memadai dan juga desain tempat kerja.
3. Hubungan para pegawai yang meliputi penilaian mengenai komunikasi antar pegawai, hubungan pimpinan dengan bawahan, ketepatan pimpinan dalam memberikan informasi kepada bawahan, kesempatan memberikan saran kepada pimpinan serta keadaan tempat kerja, ketepatan pemberian

tugas dan tanggung jawab serta tidak ada kesenjangan hubungan pegawai.

Dengan pemberian *rewards* diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerja atau prestasi kerja dan akan menghasilkan nilai-nilai yang bermacam-macam, bagi perusahaan kinerja karyawan diharapkan memiliki umpan balik yang positif dalam artian dapat meningkatkan laba usaha. Menurut Soedarmayanti (1996), lingkungan kerja sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Tuntutan pekerjaan dan harapan dari pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan kepuasan, kecemasan, stress atau masalah-masalah psikologis lainnya. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lainnya. Hubungan ini selain dapat menimbulkan perasaan yang menyenangkan tetapi bahkan bisa menimbulkan perasaan stress dan cemas. Hal tersebut bisa diatasi apabila masalah lingkungan disekitar tempat kerjanya bisa diatasi yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Mangkunegara (2001) prestasi kerja adalah : " Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Blum (1968) lingkungan kerja yang tidak mendukung akan menurunkan aktivitas tenaga kerja dan pada akhirnya menurunkan

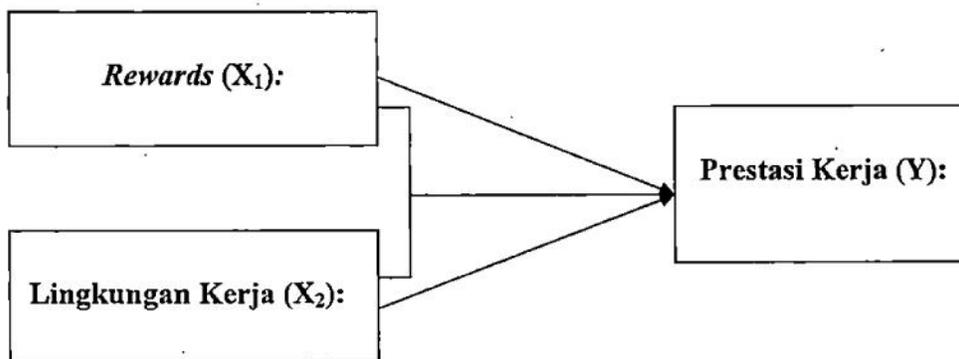
produktivitas kerja sedangkan sebaliknya, lingkungan yang baik akan meningkatkan produktivitas/prestasi kerja



Bagan 3. Hubungan Lingkungan Kerja Dan Prestasi Kerja

G. Kerangka Pikir.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori yang telah dijabarkan diatas, dapat dirumuskan kerangka pikir sebagaimana dibawah ini:



Bagan 4. Kerangka Pikir

H. Hipotesis

1. Adanya pengaruh antara pemberian *rewards* terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal berarti dengan adanya pemberian *rewards* (semakin tinggi *reward* yang diberikan), maka semakin meningkatkan prestasi kerja karyawan dan sebaliknya.
2. Adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal berarti semakin baik

(kondufif) lingkungan kerja, maka semakin membuat nyaman, semakin meningkatkan pula prestasi kerja karyawannya .

3. Adanya pengaruh antara pemberian *rewards* dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal berarti dengan adanya pemberian *rewards*, semakin baik/kondufifnya lingkungan kerja maka prestasi kerja akan semakin meningkat.